

# **A Formação numa PME portuguesa na perspetiva dos Trabalhadores e dos Gestores**

João Pedro Gonçalves de Freitas

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Economia e  
Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Economia do Porto

Orientado por:

Dr.<sup>a</sup> Maria Teresa Vieira Campos Proença

Novembro de 2016

### **Agradecimentos**

Agradeço à minha família todo o apoio e acompanhamento no meu percurso académico, aos meus amigos, às minhas orientadoras de estágio e aos administradores da empresa, estes últimos por me terem permitido realizar o estágio na mesma.

Um agradecimento muito especial à minha namorada por todo o apoio que me deu e por estar ao meu lado neste percurso que agora termina.

A todos estes e outros que não referi mas estão no meu pensamento, um muito obrigado por tudo aquilo que me proporcionaram.

Sei que não cresci sozinho, cresci rodeado de pessoas de carácter e de valor a quem estarei eternamente agradecido.

## **Resumo**

As pequenas e médias empresas que constituem o motor da economia europeia, estiveram durante longos anos afastadas dos principais estudos sobre Gestão de Recursos Humanos porque se acreditava que poderiam ser enquadradas nas práticas de GRH desenvolvidas para as grandes empresas.

O objetivo deste relatório é o de perceber que práticas de GRH existem numa PME, e analisar a formação dada pela mesma. Para isso, foi registada a perspetiva dos gestores e dos trabalhadores da empresa em relação à formação, a sua importância e relevância para a adaptação e crescimento no seu posto de trabalho. Foram distribuídos, a todos os 72 trabalhadores da fábrica- excetuando administradores, administrativos e comerciais - inquéritos elaborados pela empresa externa Clinica Saúde Ocupacional (CLISO). Obteve-se um total de 53 respostas e que foram úteis para efetuar o levantamento das necessidades de formação da empresa numa fase posterior.

Foram também realizadas 30 entrevistas aos trabalhadores, para perceber qual a sua opinião acerca da formação dada pela empresa. E também uma entrevista aos dois gestores da empresa e à responsável pela área de Recursos Humanos da empresa para percebermos a sua perspetiva sobre a formação e de que forma é elaborada e organizada.

Os resultados mostram que não existe na empresa uma implementação estruturada e organizada de políticas de GRH e parece haver pouca comunicação entre chefias e trabalhadores. Estes não têm poder de iniciativa para participar e solicitar formação à empresa, relatam insatisfação com as normas de higiene, saúde e segurança da empresa e exprimem o desejo de ter mais e dar melhores condições de trabalho.

## **Abstract**

The small and medium-sized enterprises that are the driving force of the European economy have for many years been away from the main studies on Human Resource Management because it was believed that they could be framed in the HRM practices developed for large companies.

Thus, the main goals of this report were to try to understand which HRM practices exist in an SME, and to analyze the training given by it. For this, the perspective of managers and employees of the company was recorded regarding the training, its importance and relevance for the adaptation and growth in the work position.

To all the 72 employees of the company - except administrators, administrative and commercial - were distributed inquiries prepared by the external company Clinica Saúde Ocupacional (CLISO). A total of 53 responses were obtained and were useful for surveying the training needs of the company at a later stage. For reasons beyond our control, there were also 19 workers who did not deliver / did not respond to the survey.

To better understand the workers opinion about the training given by the company interviews were also carried out. There was also an interview with the managers of the company and the person in charge of Human Resources to know their perspective about the training, and to understand its elaboration and organization. Because the ultimate goal was different the interviews followed different scripts.

Results showed that there is no structured and organized implementation of HRM policies in the company and there seems to be little communication between managers and employees. Employees do not have the power to request training to the company, reported dissatisfaction with the hygiene, health and safety standards of the company and express the desire to have better working conditions.

## Índice

1.	Introdução .....	6
2.	As Pequenas e Médias Empresas e a Gestão de Recursos Humanos .....	8
3.	As políticas e práticas de GRH utilizadas nas PMEs .....	11
4.	A Formação nas PMEs .....	17
4.1	A Formação e a Gestão das PMEs .....	23
4.2	A Formação e os Trabalhadores das PMEs .....	28
5.	Objetivos e Metodologia.....	33
6.	A empresa .....	36
7.	Principais atividades do Estágio.....	39
7.1	Análise da matriz de aptidões .....	40
7.2	Análise da formação técnica.....	42
7.2.1	Balanço da formação setor da “Manutenção” .....	44
7.2.2	Balanço da formação setor da “Fiação” .....	45
7.2.3	Balanço da formação setor do “Latex” .....	47
7.3	Análise da Implementação de normas de higiene, saúde e segurança no trabalho .....	49
8.	Análise da Formação em geral: perspectiva dos gestores e dos trabalhadores.....	55
8.1	Guião de entrevistas .....	55
8.2	Análise e Discussão dos Resultados.....	59
9.	Conclusão.....	70
10.	Bibliografia .....	73

## **1. Introdução**

As pequenas e médias empresas constituem hoje em dia o motor da economia europeia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na União Europeia, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego. (2015, cit. p. Melo e Machado). Estas empresas são assim um verdadeiro impulsionador da economia e do crescimento económico quer em Portugal quer em toda a União Europeia, sendo então extremamente importante que tenham os recursos e os meios necessários para terem sucesso. Na procura de mais e melhor desenvolvimento e inovação, a GRH tem ganho visibilidade no seio das PME's. Há uma mudança de mentalidades no seio empresarial e a prova está no recurso cada vez mais intenso aos processos de recrutamento e seleção, no investimento ao nível da formação e desenvolvimento e na maior relevância da gestão no desempenho dos trabalhadores (Melo e Machado, 2015).

A Gestão de Recursos Humanos é cada vez mais importante para as empresas e contribui para o seu crescimento, no entanto, segundo Heneman e Berkley (1999) existe uma dificuldade latente das PME's implementarem políticas e práticas de GRH.

Durante longos anos as PME's tiveram afastadas dos principais estudos sobre GRH. Partia-se do princípio que as práticas de GRH desenvolvidas nas grandes empresas tinham pleno enquadramento nas PME's. Mas esta perspetiva não é totalmente correta. As PME's têm características específicas que não permitem uma adequação plena das práticas e políticas das grandes empresas. (Melo e Machado, 2015). As PME's são muito diferentes das grandes empresas, desde já, pelo seu carácter muito mais familiar e de proximidade local, aliado a poucos recursos financeiros e humanos e baixas margens de lucro. Para além disso, a maioria das PME's, operam num único segmento de mercado, a maioria das vezes, o segmento de mercado no qual nasceram e sempre operaram.

O objetivo deste relatório, que resulta de um estágio elaborado numa PME, passa portanto por perceber que práticas de GRH existem nesta empresa, e face à realidade e sugestão da entidade organizacional, analisar a formação dada pela mesma. Para isso, pretende-se captar a perspetiva dos gestores e dos trabalhadores da empresa quanto ao que à formação diz respeito. De que forma é vista a formação por estes, a sua importância e relevância para a adaptação e crescimento no seu posto de trabalho. O

tema torna-se bastante pertinente já que, segundo Melo e Machado (2015), os estudos sobre GRH nas PMEs em Portugal são praticamente inexistentes.

Para percebermos como é realizada a formação na empresa será feita uma análise da formação, a necessidade ou não de formação adicional e como será encarada a formação no futuro. Se a formação é ou não parte da política estratégica da empresa. Para além do foco nas políticas e práticas de formação, também se analisarão durante o estágio as restantes políticas e práticas de GRH, até porque algumas poderão ter influência direta naquilo que à formação diz respeito.

A análise do sistema da formação tem como objetivo último detetar as necessidades de formação para poder propor um plano de formação, daí ser extremamente importante perceber como é efetuada e conduzida toda a formação na empresa.

O estágio realizou-se na empresa Safina, Sociedade Industrial de Alcatifas Lda., fundada em 1971 e é uma marca de revestimento têxtil, que se especializou na produção de alcatifas, passadeiras e tapetes. Atualmente também produz e comercializa relva artificial, quer para decoração, quer para o desporto e paisagens. Foi-me dada autorização pela empresa a revelar o nome da mesma e o seu setor de atividade, no entanto quanto às entrevistas realizadas foi decidido manter os seus interlocutores em anónimo para uma maior proteção dos mesmos e da informação que prestaram.

O relatório começará com o enquadramento teórico sobre a Gestão de Recursos Humanos nas PMEs, onde se descreverá as ferramentas de GRH mais utilizadas nas PMEs e aquelas em que não existe tanta ênfase. Também será analisada no enquadramento teórico a perspetiva que gestores e trabalhadores têm da formação numa PME. De seguida será feita a apresentação da empresa, contando um pouco da sua história e do seu crescimento, quando e onde nasceu, como cresceu e que metas estabelece para o futuro.

Como o objetivo versa sobre a formação, quer na parte do enquadramento teórico, quer nas atividades do estágio, será dada maior ênfase e uma maior atenção à formação na empresa em questão. No entanto, todas as atividades realizadas no estágio não serão esquecidas e serão descritas no presente relatório se tiverem relevância e pertinência para o tema escolhido.

No final serão tiradas algumas conclusões sobre as principais ferramentas de GRH implementadas na empresa e sobre o estado da formação na mesma.

## **2. As Pequenas e Médias Empresas e a Gestão de Recursos Humanos**

As PME's ocupam um lugar bastante importante na economia global e para a *United National Environment Programme* (UNEP, 2003) elas apresentam 3 contribuições para essa economia. Em primeiro lugar, elas criam novos postos de trabalho. Em segundo lugar, elas são fonte de consideráveis atividades de inovação, o que contribui para o desenvolvimento do empreendedorismo e da competitividade. Por último, elas acrescentam uma maior flexibilidade à estrutura industrial e promovem um grande dinamismo na economia.

No que à Europa diz respeito e segundo os dados da OCDE (2004) as PME's são social e economicamente importantes e representam 99% das empresas da União Europeia, bem como dois terços de todos os trabalhadores.

Não podíamos estar a falar de PME's sem encontrar uma definição que se ajuste à temática em questão. Esta definição segundo Melo e Machado (2015) não é consensual, sendo a mais popular entre os investigadores aquela que se baseia no número de trabalhadores. Será essa definição que iremos utilizar, no entanto, também teremos em consideração a definição da Comissão Europeia sobre o volume de negócios e o balanço total.

São muitos os fatores que servem para definir o que são PME's, ainda assim, a Comissão Europeia adotou em Maio de 2003/361 uma nova definição de microempresas, bem como de pequenas e médias empresas (PME's), a fim de promover o espírito empresarial, o investimento e o crescimento, facilitar o acesso ao capital de risco, reduzir os encargos administrativos e aumentar a segurança jurídica, que entrou em vigor em 1 de Janeiro de 2005.

Esta nova definição, presente no quadro 1, mantém os diferentes termos do número de trabalhadores que determinam as categorias de microempresa, pequena ou média empresa, mas faz subir consideravelmente os limites máximos financeiros (volume de negócios e balanço total).



Categoria	Nº de Trab.	Volume de Negócios		Balanço Total	
		Antes	A partir de 01/01/2005	Antes	A partir de 01/01/2005
Micro Empresa	< 10	Não definido	<= 2 Milhões €	Não definido	<= 2 milhões €
Pequena Empresa	< 50	<=7 Milhões €	<= 10 Milhões €	<= 5 milhões €	<= 10 milhões €
Média Empresa	< 250	<=40 Milhões €	<= 50 Milhões €	<= 27 milhões €	<= 43 milhões €

#### Quadro 1- Nova Definição de PME

Fonte: Jornal Oficial da União Europeia L 124/36

Segundo o quadro 1 podemos ver que é considerada uma microempresa aquela que tenha menos de 10 trabalhadores, e se até 2005 o volume de negócios e o balanço total não eram definidos, a partir de 2005 são microempresas aquelas que tenham menor ou igual volume de negócios e balanço total no valor de 2 milhões de euros.

A pequena empresa tem de ter menos de 50 trabalhadores, e se antes o volume de negócios tinha de ser menor ou igual a 7 milhões de euros, agora tem de ser menor ou igual a 10 milhões, já o Balanço Total que antes era menor ou igual a 5 milhões agora tem de ser menor ou igual a 10 milhões.

A média empresa tem de ter menos de 250 trabalhadores, e se antes o volume de negócios tinha de ser menor ou igual a 40 milhões de euros, agora tem de ser menor ou igual a 50 milhões, já o Balanço Total que antes era menor ou igual a 27 milhões agora tem de ser menor ou igual a 43 milhões.

Podemos ver que o espaçamento entre micro, pequenas e médias empresas é grande, quer no que diz respeito ao número de trabalhadores quer no volume de negócios e balanço total. Daí a dificuldade em diferenciar e caraterizar as PMEs. Se quisermos perceber melhor o que são PMEs, temos de as comparar com as grandes empresas e caraterizá-las segundo Melo e Machado (2015) como tendo uma estrutura organizacional simples, limitação de recursos financeiros e humanos, limitação do acesso a tecnologia, proximidade do mercado e do cliente, e relativa flexibilidade e

adaptabilidade à mudança do ambiente externo. A limitação de recursos financeiros e humanos é, muitas vezes um entrave à utilização das políticas de RH mais formalizadas.

Storey (1994) diz-nos que as dimensões essenciais em que as PME's diferem das grandes empresas são a incerteza, a inovação e a evolução empresarial. Já Welsh e White (1981) têm uma perspetiva diferente na definição de PME. Para estes autores, as pequenas organizações são como as grandes organizações, exceto que as pequenas organizações têm baixos salários, pequenos recursos e menos trabalhadores.

O tecido empresarial Português é constituído essencialmente por pequenas e médias empresas, estas características limitam o desenvolvimento da GRH em Portugal (Melo e Machado, 2015), isto porque, segundo Cabral-Cardoso (2006) as condições estruturais da economia, essencialmente composta por PME's e negócios geridos por famílias sem uma função de pessoal, não parecem ser um ambiente favorável ao crescimento da GRH em Portugal.

Um estudo realizado por Cabral-Cardoso (2004) identificou duas barreiras para a implementação da função GRH em Portugal: a primeira é a falta de credibilidade de um gestor de RH nas organizações; e a segunda barreira é estrutural e diz respeito ao tamanho e tipo de estrutura organizacional em Portugal. Além das características do tecido empresarial português que já de si parecem dificultar a implementação de políticas de GRH, a realização de um inquérito por questionário às PME's portuguesas presente no estudo realizado por Melo e Machado (2013) tenta perceber qual o tipo de organização e estratégia empresarial adotadas nas PME's. O estudo permitiu concluir que na organização e estratégia empresarial das PME's as pessoas assumem pouca importância no planeamento a longo prazo, pelo menos em comparação com o capital e a tecnologia. Todavia, a maioria dos responsáveis pelas PME's referem que a estratégia geral de negócio está totalmente inter-relacionada com a GRH. Os inquiridos parecem ter ainda noção da importância da GRH para as suas empresas. No entanto, a sua implementação no terreno não é muito evidente. Na sequência de todo o exposto, somos conduzidos a acreditar que a existência de práticas de GRH nas PME's é uma realidade, sendo contudo implementadas de forma parcelada e pouco estratégica. Apesar disso, parece haver uma informalidade constante em todos os processos críticos no desenvolvimento de GRH.

### **3. As políticas e práticas de GRH utilizadas nas PME's**

A implementação de políticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME's não se afigura uma tarefa fácil e nem todos os diferentes processos de RH (Planeamento de Recursos Humanos, Análise e Descrição de Funções, Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Prémios e Recompensas...) são aplicadas de forma formal e integrada com a estratégia de negócio (Melo e Machado, 2015).

Segundo Cardon e Stevens (2004), não existem muitos estudos empíricos que se refiram às especificidades da Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Mudança Organizacional ou Relações Laborais nas PME's.

Tendo por base o mesmo estudo realizado por Melo e Machado (2013) e no que às práticas de GRH diz respeito, o Recrutamento e a Seleção são das mais utilizadas nas PME's. Segundo os dados, 84% das empresas inquiridas utiliza Recrutamento e Seleção.

O Recrutamento e Seleção, segundo Carrel, Elbert e Hatfield (1995), é um processo que permite angariar um candidato, capacitado e qualificado, para ocupar um lugar na empresa. O processo de recrutamento e seleção tanto pode ser feito internamente como externamente. Existindo vantagens, segundo o quadro 2, em cada um destes tipos de recrutamento que é importante analisar. Se a empresa internamente está a dar um sinal positivo e de confiança aos seus trabalhadores, além de ter acesso a mais conhecimento sobre o percurso profissional do mesmo, isto permite reduzir os custos e aumentar a moral dos trabalhadores. Se, por sua vez, a empresa recrutar externamente evita desde logo rivalidades e competição interna, nem sempre desejada, e consegue novos contactos e novas ideias podendo ter impacto positivo sobre os restantes trabalhadores.

Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
Aumenta a moral de todos os trabalhadores	Impacto sobre possíveis trabalhadores
Conhecimento do historial do trabalhador	Novas ideias e contactos
Efeito em cadeia das promoções	Reduz as rivalidades internas
Normalmente, mais rápido e com um custo reduzido	

Quadro 2: Vantagens do Recrutamento Interno e Externo

Fonte: Ronen e Shenkar (1985)

Num processo de Recrutamento e Seleção, e segundo Gatewood e Hubert (1987), os passos recomendados para a seleção de novos trabalhadores têm em consideração, o desenvolvimento de uma análise de funções, a identificação das principais características do trabalhador necessário para o desempenho de uma determinada função, e o desenvolvimento de mecanismos de seleção que avaliem as características do candidato. Isto por norma não é cumprido e na maioria das vezes as PME's procuram um trabalhador que se adapte à função e não tanto um com qualificação ou registo de experiências profissionais. (Melo e Machado, 2015).

Para Cassel, Nadin, Gray e Clegg (2002) apesar de a maioria das PME's não possuírem um departamento de RH, possuem recrutamento e seleção de RH, no entanto, mostra-se problemático para estas organizações devido ao limitado orçamento, recursos materiais, falta de legitimidade como empregador e também ao número elevado de funções que obriga o trabalhador a desempenhar diversos papéis com responsabilidades pouco explícitas. Nas PME's o Recrutamento e Seleção para cargos operacionais é maioritariamente efetuado de forma externa (outsourcing), isto porque as empresas de outsourcing têm uma extensa base de dados de desempregados que permite à empresa poupar tempo e recursos. Já para perfis mais diretivos e de gestão o recrutamento é feito internamente por via da promoção. No entanto as empresas de trabalho temporário estão a crescer e a tornar-se importantes na oferta de soluções de recursos humanos para as grandes empresas.

O Planejamento de RH é para Gómez-Mejia, Balkin e Cardy (1995) o processo que uma organização utiliza para garantir que tem o número correto e o grupo certo de pessoas para atingir um nível particular de produção e serviços no futuro. É o processo de tomada de decisões em atenção à aquisição e utilização de recursos humanos. Este foca-se na análise dos objetivos da organização e no plano de aquisição de recursos para atingir os objetivos. A Análise e Descrição de Funções é uma ferramenta importante porque indica quais as tarefas, deveres e responsabilidades que a função vai exigir ou mesmo quanta autonomia exige essa função. (Melo e Machado, 2015). Nas PMEs a Análise e Descrição de Funções e o Planejamento de RH, também não têm muitos estudos teóricos e empíricos, isto porque, a literatura sobre GRH está associada a estudos em grandes empresas (Melo e Machado, 2015) e porque, para Cardon e Stevens (2004) as práticas de RH desenvolvidas pelas PMEs estão desintegradas da estratégia do negócio, numa perspectiva *ad-hoc* e informal, deixando, desta forma, de ter sentido a existência destas duas práticas.

Em relação à Formação e Desenvolvimento, esta é sobretudo ministrada no posto de trabalho ou numa sala de aula destinada à formação, tratando-se também de uma prática muito utilizada nas PMEs. Cerca de 82% das empresas tem um plano de formação efetivo. (Melo e Machado, 2013)

A Formação e Desenvolvimento são conceitos bastante complexos, ambíguos e de difícil definição. (Melo e Machado, 2015) Daí que existam muitas definições e de diversos autores. Por exemplo, Ferry (1987) enfatiza a questão do processo e desenvolvimento, assumindo a formação como um processo que visa a aquisição e aperfeiçoamento de capacidades. Já De Ketele, Chastrette, Cros, Metteline e Thomas (1988) associam a formação ao desempenho de uma função, à aprendizagem de um saber ou saber fazer, sendo também um processo de aprendizagem de comportamentos para desempenhar determinada função. Fabre (1994) enfatiza uma perspectiva mais centrada no formando, colocando a ênfase na transmissão de conhecimentos e na articulação entre teoria e prática. Alin (1996) introduz novas dimensões de análise e implicação no conceito de formação, como as questões de identidade, questões de projeto, de investimento e de implicação do sujeito na sua própria formação. Garavan (2007) define a formação em termos do esforço para aprender ou desenvolver novas competências para alcançar um melhor desempenho. Buckley e Caple (1995) também incluem a declaração referente à aquisição de competências para executar

adequadamente uma determinada tarefa ou trabalho. No entanto, a definição de desenvolvimento centra-se no desenvolvimento do indivíduo, crescimento pessoal a longo prazo e desenvolvimento de carreira segundo Winterton (2007).

Nas PMEs, Storey (1994) apresenta duas explicações sobre o porquê dos programas de formação serem muito reduzidos em comparação com as grandes empresas. Primeiro é a ignorância. O proprietário da pequena empresa subestima os benefícios para o negócio do desenvolvimento de formação para os gestores, para os trabalhadores ou para si próprio. A segunda é o mercado. As pequenas empresas providenciam pouca formação, não porque não estão cientes dos seus benefícios, mas porque terão de lidar com altos custos dos programas de formação e baixos benefícios em comparação com uma grande empresa.

Segundo Loan-Clarke, Boocock, Smith e Whittaker, (1999), geralmente é assumido que a formação e o desenvolvimento são bons para as PMEs e que melhora o seu desempenho. Mas a prática não comprova isso. Contudo, e de acordo com Cardon e Stevens (2004), a formação é a segunda prática de GRH mais utilizada nas PMEs, logo a seguir ao recrutamento e seleção.

O nível relativamente baixo de participação em F&D nas PMEs é percebido como problemático sob várias perspetivas. Uma dessas perspetivas é que o abandono das práticas formais de RH pode dificultar o progresso rumo a uma vantagem competitiva sustentável em empresas menores (Kotey e FoIker, 2007). Também é argumentado que a falta de acesso a oportunidades de F&D dificulta a inovação nas PMEs. Por exemplo, muitas PMEs independentes não têm os recursos e conhecimentos de formação para desenvolver o seu pessoal e explorar plenamente as oportunidades que a F&D traz. (Simmons e outros 2008). Outra perspetiva é que a falta de acesso às oportunidades de F&D pode ter efeitos negativos sobre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. (Pajo e outros 2010; Rowden e Ahmad 2000).

No que diz respeito à Avaliação de Desempenho, esta é implementada de uma forma mais informal. Para a gestão de topo é utilizada a autoavaliação, para o pessoal operacional, a avaliação é feita pelo superior hierárquico. (Melo e Machado, 2013).

A Avaliação e Gestão de Desempenho é, para Armstrong (1984), uma prática de GRH utilizada pelas organizações para analisar as funções desempenhadas pelos seus trabalhadores e descobrir potencialidades e fraquezas, para um melhor desempenho.

Existem várias razões para que seja feita uma Avaliação de Desempenho dos trabalhadores e esta torna-se muito importante porque, para Dessler (1994), a avaliação fornece a informação necessária para a prática de promoções e decisões salariais, providencia oportunidades para melhorar a relação indivíduo-organização, para além de que a avaliação é necessária para a prossecução de uma análise de funções eficaz, na medida em que expõe potencialidades e fraquezas dos trabalhadores.

Nas PMEs o processo de Avaliação de Desempenho tem barreiras, que segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007) tem a ver com os recursos limitados e o estilo mais dinâmico e emergente que caracteriza essas empresas.

Um estudo realizado por Hudson, Smart e Bourne (2001) permitiu concluir que o processo de Avaliação de Desempenho é desenvolvido com baixa referência para a existência de qualquer sistema de avaliação, sem referência para a estratégia, de forma *ad-hoc* para a equipa de gestão, sem colocar de parte processos de avaliação obsoletos e com falhas na compreensão por parte dos trabalhadores sobre os novos processos de avaliação. E diz-nos ainda que o processo de Avaliação de Desempenho, não é estratégico, muitas vezes é pouco claro, complexo e com recolha de dados obsoleta e focado em dados desatualizados.

Por último e no que aos Incentivos e Recompensas diz respeito, as PMEs utilizam mais as recompensas monetárias do que as não monetárias, na medida em que permitem simplificar o sistema de incentivos. (Melo e Machado, 2013). Segundo Camara et al (2007), os Incentivos e Recompensas consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os trabalhadores recebem pela qualidade do desempenho, pelo contributo a longo prazo para o desenvolvimento do negócio e pela identificação com os valores e princípios operacionais da empresa.

Nas PMEs, os incentivos são uma prática importante, porque muitas vezes têm influência nos esforços das mesmas no recrutamento e retenção dos Recursos Humanos. Efetivamente, se não conseguirem oferecer o suficiente aos seus trabalhadores e/ou potenciais trabalhadores, dificilmente conseguirão recrutar ou reter competências ou conhecimento crítico para a operacionalização da empresa. (Melo e Machado, 2015). Para Anthony e outros (1993), os sistemas de incentivos podem influenciar a atração e retenção de colaboradores, o seu nível motivacional e os custos operacionais da empresa.

Em suma, Cardons e Stevens (2004) referem que todas as PMEs têm alguma forma de GRH, mesmo que informal. Mais, há uma diversidade muito grande na implementação de práticas de GRH nas PMEs e o seu relativo sucesso. A abordagem das PMEs à GRH é realizada caso a caso e de forma reativa, em contraposição a uma abordagem holística, proactiva ou sistémica. Mazzarol (2003) alerta que à medida que a empresa cresce e o número de trabalhadores aumenta, a complexidade da gestão de recursos humanos intensifica-se e, portanto, o desenvolvimento de políticas e práticas formais de recursos humanos torna-se de maior importância para o sucesso da PME. Além disso, a pesquisa mostrou que o carácter informal da gestão de recursos humanos em PMEs contribui para dificuldades no recrutamento e retenção de trabalhadores (Barrett e Mayson, 2004).



#### **4. A Formação nas PMEs**

Ficou claro, no ponto anterior que a formação e desenvolvimento a par do recrutamento e seleção são das ferramentas de GRH mais utilizadas nas PMEs.

Não são só os trabalhadores menos qualificados ou aqueles que ocupam posições de menor relevo profissional que necessitam de ter formação. Hoje em dia, formar os quadros de topo nas áreas de gestão, economia, finanças, contabilidade e recursos humanos é uma mais-valia para o sucesso empresarial. Isto acontece muito nas grandes empresas, uma vez que, conforme referido anteriormente, existem maiores recursos e disponibilidade. No entanto, nas PMEs a escassez de recursos nem sempre permite que seja dada formação quer a trabalhadores quer a gestores.

Em geral, a formação ajuda os trabalhadores a adaptarem-se às novas exigências do local de trabalho. Para os novos trabalhadores, a formação no local de trabalho é geralmente fornecida pela hierarquia. (Kemal et al., 2013)

A literatura publicada é inconclusiva porque existe um desacordo quando o assunto é a formação. Apesar de muitos autores considerarem que a formação é positiva para as empresas porque influencia e promove um melhor desempenho (aumento da produtividade, melhores resultados financeiros, aumento da qualidade) outros demonstram que a relação entre existência de formação e aumento do desempenho é difícil de provar (Jones, P. *et al.*, 2013). Autores como Storey e Westhead (1994a) consideram que é difícil isolar o impacto que a formação tem sobre o desempenho das PMEs. Parece haver pouca evidência no facto de empresas com programas de formação terem um melhor desempenho do que aquelas que não têm implementado nenhum programa de formação. Santos (2003) conclui que a implementação da formação trouxe benefícios, como o aumento da confiança e o aprimoramento de competências, mas a determinação da eficácia da formação é um processo complexo que depende de diferentes fatores. A formação informal ou geral parece ter pouco impacto/significância no desempenho das empresas. A formação formal, ou direcionada tem mais impacto porque aborda problemas e necessidades específicas (Jayawarna, D., Macpherson, A. e Wilson, A., 2007).

A formação “pode e deve ser um poderoso agente de mudança, facilitando e capacitando uma empresa a crescer, expandir e desenvolver as suas capacidades, aumentando assim a produtividade.” (Jennings e Banfield, 1993, p.3). Por sua vez, a

formação em gestão é definida como "... O processo pelo qual os gestores adquirem os conhecimentos e as competências relacionadas com as suas necessidades de trabalho por meios formais, estruturados ou guiados" (Deloitte Haskins and Sells, 1989, p.3). Assim, a aquisição de conhecimento e aquisição de competências pode incluir formação informal no local de trabalho, formação formal em casa e formação externa, quer para trabalhadores quer para gestores.

Hendry, Jones, Arthur e Pettigrew (1991a) sugerem que o desejo por novas aprendizagens está associado ao desempenho a curto prazo, nomeadamente aos problemas de eficiência e qualidade de produção/serviço. A necessidade de formação reflete a qualidade da oferta de mão-de-obra no mercado de trabalho local, bem como as características do produto/serviço produzido e da concorrência enfrentada pela PME.

Hendry, Jones e Arthur (1991b) sugerem que o desenvolvimento da gestão e a formação em empresas em crescimento devem ir além da retificação de problemas imediatos. Eles dizem que (p.72) "... temos de procurar formas de incorporar o desenvolvimento e a aprendizagem a longo prazo dentro de atividades que satisfaçam igualmente as necessidades imediatas do desempenho económico e financeiro ...[e]... Uma equipa de gestão mais vasta é o meio para uma gestão mais eficaz da ação estratégica a longo prazo ".

Bolton (1971) identificou a baixa qualidade da gestão como um grande problema para a sobrevivência e eficiência interna das PMEs no Reino Unido.

A adoção de formação pelas PMEs continua a ser relativamente baixa e a eficácia da formação em gestão em termos de melhoria da eficiência interna é questionável. (Kirby, 1990, 1991). Já em 1986 Hyde sugeriu que a evolução de uma estratégia de formação para as PMEs tinha evoluído sem uma análise objetiva das necessidades. Desde então, os sistemas de formação continuaram a evoluir de forma fragmentada.

Poderá, por conseguinte, esperar-se que estas competências possam ser formalmente ensinadas aos gestores e que os que recebam esta formação tenham um melhor desempenho nos negócios do que os indivíduos não formados. (Storey e Westhead, 1994b)

Segundo as Agências Empresariais (EA) a taxa de sucesso das empresas com formação é maior do que as que não têm nenhuma formação. (Storey e Westhead, 1994b). A formação no local de trabalho foi considerada crucial, independentemente do tamanho da empresa. (Storey e Westhead, 1994b).

Ao contrário do estudo de Cambridge (1992), Blackburn (1990) observou que as PMEs que participam em programas de formação não formal eram aquelas que tinham experimentado taxas de crescimento de emprego mais rápidas e mais recentes do que as não participantes. (Storey e Westhead, 1994b).

Segundo diversos estudos (Birley e Westhead, 1990 e Hewitt, 1993 por exemplo) existe uma associação positiva entre a formação em gestão e o crescimento das vendas nessas empresas. Presume-se que a oferta de formação em gestão deve levar a um melhor desempenho da empresa, mas pode ser que apenas as empresas de sucesso se possam dar ao luxo de fornecer formação para os seus gestores. No entanto, fica provado que a formação dos gestores das PMEs é importante para impulsionar o negócio e ter uma outra visão sobre a importância e necessidade de formar RH em empresas.

Os benefícios da formação não foram imediatos, com várias empresas a relatar crescimento nas vendas três anos após terem recebido formação. (Storey e Westhead, 1994b).

Ficou assente que a capacidade do empresário foi um fator determinante no desenvolvimento das características da empresa o que confirma ainda mais a noção de que o proprietário/ gestor de uma PME é o principal fator de sucesso e mesmo de sobrevivência da mesma. (Storey e Westhead, 1994b) Conclui-se então que formar o gestor é meio caminho para o sucesso da empresa.

Curran, Kitching, Abbott e Mills (1993) também mostraram que alguma forma de formação foi fornecida por praticamente todas as PMEs na sua amostra de empresas do setor de serviços. De fato, mais de metade dos trabalhadores entrevistados receberam alguma formação enquanto trabalhavam com a empresa. Grande parte dessa formação foi informal e foi oferecida a uma série de grupos ocupacionais. Curran et al. (1993) advertem que a relutância frequente das PMEs em ter formação pode refletir tanto as atitudes dos trabalhadores quanto dos empregadores. A conceção convencional da formação no sector das PMEs é que o empregador é relutante em investir, alegando que o trabalhador é suscetível de ser "aproveitado" pelos concorrentes. Curran et al, (1993), embora não descartassem essa hipótese, verificaram que os trabalhadores das PMEs também estavam relutantes em participar da formação, alegando que não precisavam de mais formação para fazer melhor o seu trabalho.

A grande maioria das empresas tinha uma visão bastante a curto prazo e reativa da formação e do desenvolvimento de negócios. Para as empresas que ministravam formação, esta era geralmente informal, específica da empresa e no local de trabalho. A maioria das empresas não considerava a formação como um custo, mas considerava-a como um aspeto integral e de longo prazo do crescimento e desenvolvimento da empresa. (Johnson e Gubbins, 1992). Apesar disso, a maioria das empresas admitiu que nunca tiveram formação em gestão nem utilizaram consultores isto porque não viam relevância em ter um consultor e formação em gestão e que isso acarretaria muita despesa. (Storey e Westhead, 1994b). Alguns empregadores reconheceram que os consultores e os formadores tinham algo a oferecer mas o peso destas restrições ultrapassava em muito qualquer valor percebido que pudessem trazer para os seus negócios." (Ram e Sparrow, 1993).

A formação, "tal como o exercício físico, pode muitas vezes ser visto como um investimento a longo prazo e relegado para um nível secundário de prioridade em face das pressões e restrições frenéticas do dia-a-dia do negócio." (Stanworth e outros., 1992, p.4).

Um processo de formação e desenvolvimento compreende 4 Fases descritas no Quadro 3.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Diagnóstico de Necessidades	Programação	Execução	Avaliação
Identificação das Necessidades Identificação dos Objetivos da Formação Conversão das Necessidades em Objetivos	Métodos Tempo Recursos Localização	No local de Trabalho No exterior	Medir os Resultados da Formação Comparar os Resultados esperado com os da Formação

Quadro 3 - Fases do Processo de Formação

Fonte: Melo e Machado, 2015

A primeira fase tem a ver com o diagnóstico das necessidades de formação onde são levantadas as necessidades de formação dos diferentes trabalhadores e identificados os objetivos que determinada formação deve ter. A segunda fase é a da programação da formação, métodos utilizados, duração, recursos disponíveis e localização da formação. A terceira fase é a da execução da formação, sendo esta no local de trabalho ou no exterior. A quarta e última fase é a da avaliação onde são medidos os resultados da formação e comparados os resultados esperados com os da formação.

Lawler e Ledford (1992) previram que a formação contínua poderia tornar-se uma fonte de vantagem competitiva.

No estudo realizado por Kemal, Radid, Tanane e Talbi (2013) sobre a formação dentro da empresa, através de avaliações, acompanhamento e entrevistas com o pessoal e com os gestores, de forma a torná-los mais eficazes na gestão de competências, ficou provado que para impulsionar as competências, as empresas dependem principalmente dos seus quadros. Há a consideração de que a empresa é capaz de identificar as competências, potencialidades, pontos fortes e fraquezas dos seus trabalhadores, bem como as necessidades de formação. No entanto, numa análise mais profunda dos resultados, parece que afinal, as empresas dizem ter falta de competências internas e ferramentas para controlar adequadamente o desenvolvimento dessas competências.

A competência é definida como sendo a capacidade comprovada de um indivíduo para controlar e mobilizar os seus recursos e as suas capacidades: o seu conhecimento, o

seu *know-how*, a sua experiência e as suas qualidades comportamentais com o propósito de atingir um objetivo estabelecido pela empresa.” (Kemal et al., 2013)

Para que uma formação seja bem-sucedida (eficaz e eficiente) e conduza ao desenvolvimento de competências, a mesma deve ter uma definição clara das necessidades de formação e identificar os resultados esperados de forma precisa; desenvolver a formação para que os trabalhadores sejam participantes ativos no processo de aprendizagem; ser baseada no tratamento de problemas relacionados com os requisitos do trabalho e demonstração de métodos eficientes oferecidos pela formação profissional; utilizar equipamento real, e fornecer soluções que os trabalhadores possam usar no “combate” aos problemas do seu dia-a-dia laboral; e promover um ambiente de aprendizagem, para que os trabalhadores se sintam confortáveis, expressem livremente as suas ideias e peçam ajuda quando precisem. (Kemal et al., 2013)

A formação não pode ser dissociada da cultura da empresa, porque além da aquisição do conhecimento, ela influencia diretamente o comportamento, as atitudes e as relações entre as pessoas, seja vertical, horizontal ou transversalmente. (Kemal et al., 2013)

Quando o plano de desenvolvimento identifica o potencial de uma pessoa para ocupar novas funções, formação específica deve ser considerada. Além disso, a formação continua a ser uma resposta a necessidades específicas. (Kemal et al., 2013)

No geral a formação em gestão e a formação dos gestores e trabalhadores das PMEs parece ser importante para impulsionar o negócio e apresentar maiores taxas de crescimento e sobrevivência a médio/longo prazo. No entanto, esta correlação não conseguiu ter provas suficientemente sustentáveis para afirmar que a formação é imprescindível ao sucesso empresarial. Isto pode muito bem ser um dos motivos que faz com que nas PMEs a formação não esteja ligada à estratégia empresarial e seja muito mais “algo do momento”, dado por necessidade de aprendizagem no posto de trabalho. Não havendo esta ligação a formação torna-se algo fragmentada, sem planeamento e sem um propósito para a gestão e o negócio e daí levar às altas taxas de abstenção e desconfiança por parte da empresa e seus trabalhadores.

Neste ponto a maioria das vezes a formação já por isso, é uma ferramenta olhada com desconfiança e ceticidade, contudo cabe aos gestores de Recursos Humanos tentarem perceber a perspetiva que gestores e trabalhadores de empresas têm sobre a

formação e, a partir daí, tentar implementar estratégias que lhes permitam perceber que, recursos humanos qualificados, com elevadas competências e aptidões leva a um melhor desempenho organizacional e saúde financeira da empresa.

#### **4.1 A Formação e a Gestão das PMEs**

Nas PMEs, na maioria das vezes, não existe uma grande aceitação ou disponibilidade para o ensino e formação profissional, isto porque os proprietários/gestores das PMEs afirmam que estão muito ocupados para participar em formação ou qualquer tipo de atividade de aprendizagem e que a maioria da formação tem pouco valor para eles. (Walker, Redmond, Webster e Le Clus, 2011).

Segundo Walker et al. (2001) os proprietários/gestores das PMEs estão interessados no desenvolvimento de competências e oportunidades de formação, desde que estas sejam diretamente aplicáveis à situação atual dos seus negócios e enquanto o processo da formação é cuidadosamente estruturado em termos de localização, hora do dia, e duração da sessão.

Reconhece-se também que os proprietários/gestores das PMEs comparados aos proprietários/gestores de grandes empresas têm níveis educacionais mais baixos e participam menos nas atividades de desenvolvimento de competências e formação (Bartram, 2005 e Billet, 2001) e que há uma falta de ênfase na relação entre o bom funcionamento das empresas e a formação em gestão (Billet, 2001, Westhead e Storey, 1996, Wooden e Baker, 1995).

Uma força de trabalho educada e qualificada é considerada essencial para o sucesso e o crescimento das PMEs e para que as empresas obtenham alguma vantagem competitiva na economia global (Cosh, Duncan e Hughes, 1998; Huang, 2001). A influência das capacidades de gestão de recursos humanos do proprietário/gestor das PMEs é, portanto, fundamental neste processo. (Walker et al., 2011)

Recentemente, Hiltrop (2005) afirmou que vários estudos têm fornecido evidências crescentes que indicam esmagadoramente que uma boa gestão promove o sucesso organizacional, ao passo que práticas de gestão de pessoas menos preparadas promovem a falha e a angústia. O segredo para ganhar o interesse das PMEs na formação dos seus quadros passa por estabelecer provas suficientes da relação entre a participação na formação, o aumento das competências de gestão de pessoas e a

melhoria do desempenho empresarial. Hiltrop (2005) sugeriu que o nível de desempenho dos negócios alcançado estará diretamente relacionado com a capacidade do proprietário/gestor em implementar as práticas de gestão necessárias para gerir as pessoas e a sua contribuição para o sucesso da organização.

Para facilitar uma maior participação dos proprietários/gestores nas atividades de formação, Ehrich e Billett (2004) recomendaram o desenvolvimento de princípios pedagógicos adequados às novas necessidades de desenvolvimento de competências das PME's. De particular interesse para o proprietário/gestor será o impacto que a formação terá sobre o negócio.

Embora tenha sido descoberto que os proprietários-gestores das PME's estejam relutantes em participar em formação e desenvolvimento formais, eles reconhecem que a gestão de recursos humanos é importante para os seus negócios (Webster, Walker e Brown, 2005). De acordo com Mazzarol (2004, p.1), um dos desafios enfrentados pelos pequenos e médios gestores é que "a maioria das PME's são lideradas por proprietários-gestores estrategicamente míopes e carecem da visão de longo prazo que é necessário para os proprietários-gestores identificarem a direção futura dos seus negócios ". Portanto, é importante saber porque é que muitos pequenos proprietários-gestores não abraçam a aprendizagem ao longo da vida para o negócio e desenvolvimento pessoal.

Por exemplo, a literatura mostra que, apesar da importância das PME's para a economia, pouca atenção tem sido dada à eficácia dos programas de formação para essas empresas. (Huang, 2001). De facto, Billett (2001) descobriu que o preço real da formação é maior nas PME's do que nas grandes empresas. Isto porque a maioria das empresas, mas especialmente as PME's são pobres na questão do tempo (Beresford e Saunders, 2005; Billett, 2001; Gibb, 1997; Webster, Walker e Brown, 2005) o que leva ao mal-entendido generalizado de que as PME's estão muito ocupadas para terem formação.

Nos últimos anos, tem sido dada maior atenção à gestão de recursos humanos (GRH) nas PME's (de Kok e Uhlaner, 2001; Mazzaroll, 2004). Embora este seja um passo na direção certa a realidade é que as PME's são confrontadas com muitos desafios na tentativa de desenvolver e implementar formação, práticas e procedimentos de GRH. Os desafios identificados incluem: tempo e recursos (Klass, McClendon e Gainey, 2000); tamanho da empresa (Heneman e outros 2000); e custos (Arthur, 1995). De forma mais significativa, de acordo com Klass et al (2000), as PME's podem não



reconhecer a complexidade da capacitação e especialização de recursos humanos e, portanto, dependem do que aprendem com a experiência de trabalho anterior.

A maior preocupação para as PMEs, está nos desafios associados à retenção de trabalhadores com competências e conhecimentos cada vez maiores (Barrett e Mayson, 2004, McElwee e Warren, 2000). A questão da retenção de trabalhadores mais qualificados numa PME pode anular quaisquer ganhos para o empregador e também a possibilidade de aumentar a expectativa por parte do trabalhador de ter mais formação e esta ser vista como um direito e não como parte da vontade do empregador. Isto porque a aposta na formação e desenvolvimento dos trabalhadores pressupõe um custo, custo esse que as PMEs, como não conseguem atrair e reter talento como as grandes empresas acabam por não proporcionar tanta formação aos trabalhadores.

Quando os proprietários-gestores são confrontados com a decisão de tirar um tempo para si próprios ou libertar outro membro da equipa para formação, várias questões são frequentemente consideradas, sendo estas: a relevância da formação; a forma como é dada a formação; o foco no setor das PMEs; o custo; o tempo e o ambiente da formação. (Walker et al., 2011).

Por exemplo, as PMEs são muito mais atingidas quando existe concorrência entre os seus quadros e na procura de manter o pessoal qualificado existente, daí que o proprietário/gestor deve possuir a qualificação de gestão de recursos humanos adequada à implementação e desenvolvimento de práticas eficazes de GRH (Audretsch e Thurik, 2001).

Segundo Walker et al. (2001) a formação foi concebida para ajudar e apoiar os pequenos gestores que procuram desenvolver melhores capacidades de gestão de recursos humanos, aumentando a sua consciência geral sobre questões relacionadas com recrutamento, seleção, retenção, formação e gestão de trabalhadores.

Para a maioria dos proprietários-gestores das PMEs, a principal razão para participar nas formações foi a obtenção de competências gerais de liderança e gestão de pessoal, isto porque já haviam experimentado “questões com pessoal” no passado. Nessas formações foram discutidos e abordados diversos temas sendo os de maior destaque os relacionados com os processos de recrutamento e requisitos legais necessários para a gestão dos recursos humanos, os procedimentos de demissão, bem como questões de retenção e motivação dos bons trabalhadores. (Walker et al., 2011)

A formação ministrada em gestão de recursos humanos aos proprietários-gestores das PMEs teve uma aceitação bastante positiva e, por conseguinte, o seu balanço foi deveras importante e essencial para a melhoria dos processos e procedimentos em matéria de gestão do pessoal. A maioria dos formandos admitiu que não tinha experiência em lidar com as questões de pessoal e faziam tudo à sua maneira, deixando de parte as pessoas que efetivamente estavam envolvidas no processo. (Walker et al., 2011)

Um dos temas abordados e que mais preocupação suscitava entre os formandos era a questão da contratação e despedimento. A contratação porque havia formandos que admitiam que realizavam o processo apressadamente e sem a identificação adequada dos candidatos para o seu negócio. O importante era “estar sempre alguém na loja, fosse quem fosse” (Walker et al., 2011, p.16). Quanto ao despedimento, este era segundo um formando “a pior sensação, saber que mesmo tendo acontecido algo errado, despedir nunca era fácil.” (Walker et al., 2011, p.16) No entanto agora o formando está preparado para lidar com as questões de pessoal, mesmo que estas apareçam pela primeira vez, já consegue colocar estratégias em prática e “colocar tudo por escrito para que despedir seja mesmo o último recurso.” (Walker et al., 2011, p.16).

No fundo a formação foi bastante útil e valiosa porque deu as ferramentas de contratação e gestão de pessoal necessárias para os proprietários-gestores das PMEs lidarem com os seus problemas. A par disso, a forma como foi ministrada a formação (de forma espaçada no tempo e com intervalos para reflexão e discussão) foi bastante elogiada, uma vez que permitiu organizar e estruturar toda a informação que estava a ser fornecida, dando aos proprietários-gestores das PMEs tempo para processar toda a informação que iam recendo ao longo da formação. (Walker et al., 2011).

Os participantes das formações ficaram com melhor compreensão da gestão de recursos humanos, formação e assuntos relacionados; adquiriram competências para recrutar, entrevistar, administrar e reter o pessoal com confiança e, quando necessário, demitir trabalhadores usando procedimentos corretos; conseguiram ainda criar uma rede de networking e conversação com outras pessoas sobre as PMEs e experiências de gestão de recursos humanos. Os participantes reconheceram que a discussão das questões em grupos de pares e o reconhecimento de que todos têm problemas semelhantes foi um ponto de aprendizagem importante. Os aspetos jurídicos das empresas, em particular a rescisão de trabalhadores, foram questões-chave que muitos

participantes declararam estarem interessados em participar numa formação contínua. (Walker et al., 2011)

De facto, parece evidente que a formação em gestão e GRH é uma ferramenta importante para a gestão de qualquer PME, existindo o reconhecimento da necessidade dessa formação por parte dos gestores. Estes admitiram ter ganhos positivos e significativos na gestão operacional dos seus negócios, no entanto só estariam interessados em ter formação se esta fosse relevante para os seus negócios e dependente da forma como seria dada. Tudo isto vem confirmar o trabalho de Loan-Clarke et al. (1999), que depois de analisar 551 PME no Reino Unido descobriu que as PME não só reconhecem os benefícios potenciais da formação e desenvolvimento, doravante designada F&D, como também estão preparados para investir.

Se há um lado negativo para este tipo específico de formação e desenvolvimento de competências para as PME, é que o processo é mais para decisões operacionais em vez de envolver uma estratégia por parte dos proprietários-gestores. Isso vem confirmar a pesquisa existente de que as PME por natureza não têm planos estratégicos de longo prazo no local para gerir os seus recursos. (Walker et al., 2011).

Ficou, no entanto, provado que a formação, dada de determinada forma e incidindo sobre determinado conteúdo e focando os aspetos dos negócios dos proprietários-gestores tem uma grande aceitação e torna-se útil para a gestão diária das PME.

Será que iremos encontrar também uma opinião positiva da formação por parte dos trabalhadores?

## **4.2 A Formação e os Trabalhadores das PMEs**

Os trabalhadores são parte integrante da empresa e importantes para o sucesso da mesma, daí ser necessário saber se estão preparados para os desafios diários do seu posto de trabalho e se têm a qualificação e formação necessárias para a execução do trabalho a que estão afetos. Para um bom desempenho laboral a formação e integração do trabalhador no seu posto de trabalho é essencial.

No que diz respeito aos benefícios empresariais, um estudo de Bartel (2000) demonstrou que o retorno anual sobre o investimento em formação dos trabalhadores variou entre 7% e 50%. Esses resultados, juntamente com a visão de que o envolvimento dos trabalhadores em F&D contínuo é necessário para obter uma vantagem competitiva (Garavan 2007; e Tannebaum 1997) ilustram a importância das PMEs que apoiam essas atividades. Os benefícios que a F&D oferecem aos trabalhadores incluem: melhor empregabilidade (Bulcher e outros 2009) e um aumento nos ganhos de produtividade e formação (BlundeII e outros 1999).

Do ponto de vista dos trabalhadores das PMEs, a falta de acesso a uma formação credenciada externamente pode enfraquecer a sua empregabilidade e colocá-los em séria desvantagem no mercado de trabalho externo. (Ram, 1994).

A formação torna-se assim essencial para percebermos se a empresa é competitiva ou se pode atingir ainda melhores patamares de produtividade e desenvolvimento.

É importante perceber quais os fatores que impedem os trabalhadores de solicitarem e participarem em oportunidades de formação externa formal e desenvolvimento financiadas pelo empregador. O conhecimento destes fatores pode beneficiar os empregadores encorajando-os a desenvolver um ambiente mais favorável para estimular os pedidos de F&D apropriados e melhorar a participação nestas atividades. Beneficiará igualmente os trabalhadores facilitando a capacidade de solicitar F&D patrocinados pelos empregadores que melhorarão a sua empregabilidade e remuneração (Susomrith e Coetzer, 2013). Os fatores que o estudo identificou são: o comportamento do trabalhador pode ou não influenciar e até limitar o seu acesso a oportunidades formais de F&D (por exemplo, falta de proatividade e iniciativa no trabalho); e o ambiente organizacional interno pode ser percebido como uma barreira às oportunidades de F&D (por exemplo, restrições de recursos); e o ambiente externo pode ser percebido como uma barreira às oportunidades de F&D (por exemplo, falta de

formação adequada) (Susomrith e Coetzer, 2013). O modelo utilizado pretendeu perceber o comportamento dos trabalhadores em relação às oportunidades de F&D, as características do trabalhador que podem influenciar o nível de participação em oportunidades de F&D e o meio ambiente, isto é a empresa. (Susomrith e Coetzer, 2013).

De acordo com o quadro 4, são vários os fatores que influenciam os trabalhadores a iniciar ou participar em F&D, e nem todos são fatores intrínsecos ao trabalhador, existindo fatores externos e da própria organização onde trabalha que podem ter influência direta na vontade do trabalhador ter ou não formação.

Trabalhador	Organização	Externo
Motivação (expectativa de ganhar valor e motivação para aprender)	Ambiente de trabalho	Estímulo de aprendizagem (Regulação, avanços tecnológicos, necessidades dos clientes, expectativas dos clientes e concorrência)
Orientação de aprendizagem do trabalhador; Limitações de tempo.	Potencial de aprendizagem do trabalho; Cultural (atitudes para o desenvolvimento de competências)	Recursos de aprendizagem (associações comerciais e fornecedores); Conceção do produto de formação (custo-benefício, formação adequada, sensibilização para a formação, adaptação do produto de formação às necessidades das PME, flexibilidade e informalidade);
	Suporte do empregador.	Financeiro (custo da formação); Acesso a produtos de formação; Conhecimento dos produtos de formação.

Quadro 4: Fatores que influenciam os trabalhadores a iniciar ou participar em F&D.

Fonte: Susomrith e Coetzer, 2013.

Da leitura do quadro 4 podemos aferir que a categoria “Trabalhador” contém os fatores que estão sob o seu controle ou que são características do trabalhador (Susomrith e Coetzer, 2013). O fator “motivação (expectativa de ganhar valor)” (Tharenou 2001) pode englobar uma expectativa de ganhar valor após a conclusão da F&D, como a obtenção de uma promoção ou um aumento de salário. O fator “motivação para aprender” (Tharenou 2001) é uma característica individual que pode mudar ao longo da vida de uma pessoa. O fator “orientação de aprendizagem do trabalhador” (Coetzer e Perry 2008) engloba o interesse do trabalhador pela aprendizagem, que se sobrepõe ao fator anterior, mas também inclui a falta de motivação na carreira e a má ética de trabalho. O fator “limitações de tempo” (Matlay 1999) descreve a disponibilidade do trabalhador para participar de F&D.

A categoria “Organizacional” inclui os fatores sob o controle da organização (Susomrith e Coetzer, 2013). O fator do “ambiente de trabalho” “está relacionado com o potencial de aprendizagem do trabalho. Um trabalho com baixos níveis de complexidade e variedade oferecerá pouca ou nenhuma oportunidade de aprendizagem ou motivação para F&D do trabalhador (Coetzer e Perry, 2008). Os fatores “cultural e suporte do empregador” (Sussman, 2002) também estão intimamente relacionados. Um empregador de suporte fomenta uma cultura que promove o desenvolvimento de competências e incentiva os trabalhadores a realizar F&D, enquanto um empregador orientado para o objetivo terá pouca motivação para investir em F&D.

A categoria “Externo” inclui os fatores que estão fora do controle do trabalhador e da organização. O fator “estímulos de aprendizagem” (Coetzer & Perry, 2008) engloba mudanças externas como regulamentações governamentais, mudanças na tecnologia, procuras de mercado, nível de concorrência e necessidades dos clientes. Esses fatores estimulam a necessidade dos trabalhadores obterem conhecimento adicional para executarem os trabalhos no nível exigido. O fator “recursos de aprendizagem” (Coetzer & Perry, 2008) abrange a disponibilidade do fornecedor ou associação que fornece a F&D. O fator “concepção dos produtos de formação” (Johnston e Loader, 2008) afeta a probabilidade da formação ser aprovada pelo empregador. Os produtos de formação com preços muito altos, comercializados inadequadamente ou estruturados incorretamente serão rapidamente rejeitados. O fator “financeiro” (Lange, Ottens e Taylor, 2000) refere-se simplesmente ao custo do produto de F&D. O fator “acesso e

conhecimento dos produtos de formação” (Lange et al., 2000) depende da forma como o fornecedor comercializa e apresenta os seus produtos.

Existem várias razões para estudar os fatores percebidos que influenciam os trabalhadores das PME a solicitar e participar em F&D formal. Em primeiro lugar, a literatura no campo predominante foca o ponto de vista do proprietário-gestor e existe pouca pesquisa sobre a formação e desenvolvimento na perspetiva dos trabalhadores no geral. (Devins e outros 2004, Taylor e Thorpe 2004). Em segundo lugar porque há pesquisa limitada sobre esta temática. (Susomrith e Coetzer, 2013).

Da perspetiva dos trabalhadores não existe um sentimento de pertença e gratidão em relação à empresa para a qual trabalham se esta não se preocupa com eles (Garger 1999). Empresas que estão dispostas a gastar dinheiro com os seus trabalhadores, veem esses trabalhadores dar valor às empresas onde trabalham, mesmo que esse investimento também beneficie a organização (Wilson 2000). As empresas que oferecem programas de formação e desenvolvimento para os seus trabalhadores alcançam um alto nível de satisfação e baixa rotatividade dos mesmos (Wagner 2000). A formação aumenta a confiabilidade na empresa uma vez que os trabalhadores reconhecem que a mesma está a investir no futuro da sua carreira. (Rosenwald, 2000)

A lealdade com a organização não pode ser calculada, mas é substancial à recompensa intrínseca que o trabalhador sente. O trabalhador sente-se confortável e quer ficar na empresa, quando sente que o seu esforço e competência é uma mais-valia para a organização (Logan 2000). Os trabalhadores que estão satisfeitos com o seu trabalho acreditam no propósito do seu posto de trabalho e da importância que têm na empresa. (Moses 2000)

Geralmente os trabalhadores com melhores desempenhos não deixam o trabalho com o propósito de ter benefícios financeiros? Embora o salário e os benefícios desempenhem um papel importante na seleção e na retenção dos trabalhadores, os trabalhadores estão sempre atentos às oportunidades de aquisição de novas competências, a novas tarefas e à procura do desenvolvimento pessoal e profissional. Portanto, alimentar essas exigências facilita na aquisição de maior confiança, autoestima e gratificação no trabalho por parte dos trabalhadores (Nunn, 2000).

Glance, Hogg e Huberman (1997) acreditam que a formação da força de trabalho aumenta o compromisso dos trabalhadores com as empresas e motiva-os a melhorar o desempenho no trabalho. É um facto comprovado que os trabalhadores que estão

satisfeitos com os seus trabalhos atingem uma maior taxa de sucesso na execução das suas tarefas do que os trabalhadores insatisfeitos. A formação dos trabalhadores continua a ser uma das forças amplamente orientadoras na satisfação do trabalho. (Batoool, A., e Batoool, B., 2012).

Em suma, podemos concluir que a formação é importante quer para gestores quer para trabalhadores (apesar de não termos aqui nenhum testemunho dos trabalhadores quanto à relevância e importância de terem formação, quer no posto de trabalho, quer externamente). Apesar disso nem todos veem benefícios de ter formação, embora eles existam e a formação seja a melhor ferramenta possível para enfrentar as dificuldades e desafios inerentes ao posto de trabalho, no entanto, nem toda a gente concorda com a frase “Não há nada mais prático que uma boa teoria” (Kurt Lewin).



## **5. Objetivos e Metodologia**

O objetivo deste relatório, que resulta de um estágio elaborado numa PME, passa por perceber que práticas de GRH existem nesta empresa, e face à realidade e sugestão da entidade organizacional, analisar a formação dada pela mesma. Para isso, pretende-se captar a perspetiva dos gestores e dos trabalhadores da empresa quanto ao que à formação diz respeito. De que forma é vista a formação por estes, a sua importância e relevância para a adaptação e crescimento no seu posto de trabalho. O tema torna-se bastante pertinente já que, segundo Melo e Machado (2015), os estudos sobre GRH nas PMEs em Portugal são praticamente inexistentes.

Toda a informação constante nos capítulos seguintes teve por base documentos fornecidos pela empresa, que foram a base para este relatório, bem como para desenvolver algumas atividades solicitadas no decorrer do estágio e entrevistas, cujo guião resultou da revisão da literatura efetuada e do conhecimento adquirido acerca da empresa. Este estágio e todo o trabalho desenvolvido no mesmo teve sempre o apoio e a condução da orientadora de estágio na empresa, com a qual se ia discutindo o trabalho realizado e os próximos passos a desenvolver tendo sempre em conta o tema escolhido e as atividades solicitadas/ realizadas. De salientar também, que a orientadora de estágio na faculdade, ia sempre estando a par daquilo que era desenvolvido e trabalhado na empresa, isto para saber se as atividades solicitadas/realizadas coincidiam com a escolha do tema e iam ao encontro do objetivo do estágio.

Um dos documentos utilizados foi o Manual de Qualidade e o Manual de Funções da empresa. Este foi um documento importantes para perceber a história e a evolução da empresa, bem como a sua forma de trabalhar. Também foi distribuído um inquérito aos trabalhadores a partir das informações tidas nos documentos de higiene, saúde e segurança no trabalho facultados por uma empresa externa, Clínica Saúde Ocupacional (CLISO), que permitiu recolher a perceção que os trabalhadores têm sobre as normas de higiene e segurança no trabalho implementadas pela empresa e a sua satisfação quanto à mesma no seu posto de trabalho.

O inquérito elaborado pela empresa externa (CLISO) foi distribuído a todos os trabalhadores, no entanto no decorrer do processo houve 2 trabalhadores que se recusaram a responder ao inquérito e 17 que, por motivos alheios e depois de solicitado mais do que uma vez, não entregaram o inquérito, contudo dos 72 inquéritos

distribuídos, número que corresponde a todos os trabalhadores da fábrica, excetuando administradores, administrativos e comerciais, obteve-se um total de 53 respostas e que foram úteis para efetuar o levantamento das necessidades de formação da empresa numa fase posterior. Os 19 que não entregaram o inquérito ou que se recusaram a responder podemos pressupor que o fizeram por o mesmo ter de ser identificado e por motivo de medo ou represálias deixaram de querer fazer parte do mesmo.

Total de trabalhadores inquiridos:	72
Total de respostas ao inquérito:	53
Nº de trabalhadores que se recusaram a responder ao inquérito:	2
Nº de trabalhadores que não entregaram o inquérito:	17

Quadro 5: Nº de trabalhadores que participaram no inquérito de higiene, saúde e segurança no trabalho.

Fonte: Elaboração Própria.

O objetivo do inquérito era perceber o grau de satisfação dos trabalhadores relativamente à aplicação das normas de higiene, saúde e segurança no trabalho e a sua perceção sobre essas normas, bem como os riscos de não as cumprir.

Por último, e tendo em consideração o objetivo anunciado foram realizadas entrevistas a um grupo de trabalhadores, quer do género masculino, quer feminino, entre efetivos e contratados, com o intuito de recolher informação sobre a sua perspetiva da formação dada pela empresa. Esta entrevista também foi realizada aos gestores da empresa e à responsável pela área de Recursos Humanos da empresa para percebermos como é vista a formação pelos mesmos e de que forma ela é elaborada e organizada.

As entrevistas para a análise e discussão do tema tiveram dois guiões distintos: um dirigido aos trabalhadores e outro dirigido aos gestores, uma vez que o objetivo final era diferente.

No guião da entrevista aos trabalhadores este incidiu mais sobre a perceção que os mesmos tinham sobre a formação, se alguma vez tinham tido formação e se a considerariam importante para a realização do seu trabalho. Além disso também foi analisado o grau de retenção dos trabalhadores e a sua satisfação no posto de trabalho

através das questões “tem procurado outras oportunidades de emprego?; Se tivesse uma oportunidade de emprego com um salário mais elevado consideraria mudar de empresa?” Nestas entrevistas participaram 30 trabalhadores num total de 77, uma vez que o objetivo era ter pelo menos um terço dos participantes. Estes 30 trabalhadores incluem efetivos e contratados visto que a perceção destes sobre a avaliação é totalmente diferente.

O objetivo desta entrevista era perceber se os trabalhadores tinham noção da importância da formação para a realização do seu trabalho e se eram sujeitos a algum tipo de avaliação.

No guião da entrevista aos gestores participaram 3 trabalhadores. 2 Administradores e 1 trabalhador responsável pelas tarefas de RH da empresa. Este guião incidiu mais sobre os processos de formação da empresa, o tipo de formação, os custos e se existe ou não algum processo de avaliação de desempenho. Também é questionado se existem benefícios em dar formação aos trabalhadores e se existe relação entre a formação e o aumento da produtividade. O objetivo era perceber se as chefias de topo tinham noção da importância da formação para a obtenção de bons resultados económicos e para a melhor performance dos seus trabalhadores. A par disso também teve como objetivo perceber se havia ferramentas de GRH aplicadas à gestão da empresa e se as mesmas melhoravam o seu funcionamento.

## **6. A empresa**

O estágio foi realizado na Safina, Sociedade Industrial de Alcatifas Lda., fundada em 1971, marca de revestimento têxtil que se especializou na produção de alcatifas, passadeiras e tapetes. A produção utilizou, no início, somente fios de polipropileno mas a alteração de tendências por parte do mercado levou à utilização de outras fibras como o coco e o sisal.

Em 1971, é criada a empresa, tendo como principal negócio a produção de tapetes e carpetes. Entre 1971-1996, estendeu a sua atividade, começando a trabalhar com fios sintéticos e a fabricar carpetes do Cairo. Em 1996, a empresa iniciou a produção e comercialização de relva artificial decorativa. Em 2006, não estava apenas a produzir relva artificial para decoração, mas também para o desporto e paisagens. Em 2009, a empresa ganhou um prémio pelo fornecimento de relva artificial para futebol (fornecendo relva para 38 campos entre 2009 e 2010).

A empresa possui, hoje em dia, a sua própria unidade de produção de fios de polipropileno e também o seu próprio sistema de tingimento das outras fibras, permitindo o controlo total de cada passo do processo de produção e como consequência maior garantia da qualidade do produto final. Tanto a sede como a fábrica estão localizadas em Cortegaça, concelho de Ovar.

Na fibra de coco, a empresa é um dos poucos fabricantes Europeus a produzir tapetes com base em PVC, o que confere ao produto uma qualidade e durabilidade incomparáveis.

Existe uma procura constante pelo melhoramento contínuo dos seus produtos de forma a aumentar a sua gama, incluindo também a produção de relva artificial, não só com o intuito decorativo, sob a forma de tapetes, mas também para a prática desportiva.

Atualmente, a atividade principal da empresa é a produção de relva artificial - neste domínio, a Safina é um produtor e distribuidor importante em Portugal e Espanha.

Tendo como guia a inovação, foi possível responder a uma larga gama de clientes, tanto a nível de segmentação, como a nível geográfico, tendo como principais mercados Portugal, Espanha, Reino Unido, Holanda, Alemanha, América Central e países de África.

Com esta aposta constante no desenvolvimento e atenta ao aparecimento de novos produtos, a Safina é hoje em dia um parceiro estável e com uma solidez que lhe permite

encarar o futuro com esperança. Inicialmente, a empresa exportava cerca de 35% das vendas totais, hoje a exportação é equivalente a 65%. De todos os consumidores 500 são outras empresas, enquanto 30 deles são clientes singulares (incluindo pequenas instituições, como equipas de futebol).

A Safina entrou no mercado desportivo do futebol através de uma parceria com o Campeonato de Futebol da Associação de Futebol de Aveiro (AFA) e está a trabalhar também noutros tipos de desportos.

A fim de expandir as suas vendas a nível nacional, mas principalmente noutros países, a empresa tem como missão a devolução adequada do capital investido; a satisfação dos clientes; a constante inovação em produtos e processos de fabricação; a formação e motivação dos trabalhadores da empresa; e a melhoria e modernização das tecnologias adotadas.

Como valores e princípios a empresa pauta-se pela qualidade, transparência, rigor e compromisso. Oferecendo como serviços, relva artificial para paisagens, decoração, desporto e lazer/recreios, carpetes e tapetes para áreas pequenas, polipropileno, e fios têxteis para a indústria de colchões, passementerie e colchas.

Na procura contínua de alcançar um patamar de qualidade reconhecido internamente e entre os seus clientes e fornecedores a Safina, implementou o seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo a norma ISO 9001:2008, obtendo a sua certificação em Dezembro de 2009. Tendo neste momento elaborado e aprovado um manual da qualidade.

Além disso, a SGS (empresa internacional que presta serviços de inspeção, verificação e certificação) atesta a Safina como uma empresa segura, com procedimentos e equipamentos confiáveis e técnicas criativas.

A IAPMEI, instituição portuguesa de apoio às pequenas e médias empresas, criou um rótulo para destacar o desempenho das empresas nacionais. Associado à marca Turismo de Portugal, o IAPMEI atribui esse rótulo às PME's bem-sucedidas, que obtêm alguns benefícios (melhor acesso a produtos financeiros, bem como outros serviços, melhor ligação com os bancos e um certificado de qualidade). Neste ponto a empresa foi distinguida com o estatuto de PME líder em 2013 e 2014.

A Safina apresenta um quadro de pessoal especializado com mais de 75 pessoas. Tendo também um “Manual de Funções”, com a descrição da responsabilidade e

autoridades de cada função, requisitos mínimos para o desempenho da função e plano de substituição.

A empresa tem um organograma que nos mostra como está hierarquizada e organizada a Safina segundo a figura 1.

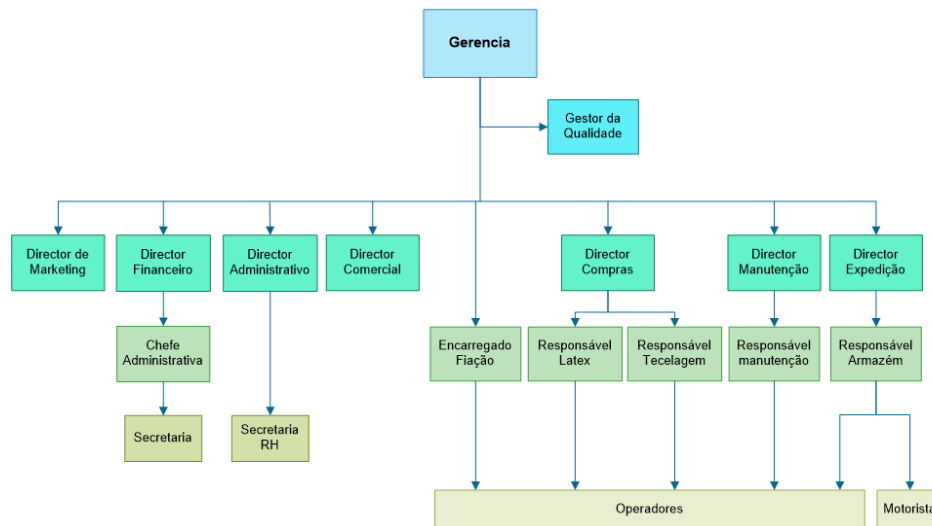


Figura 1: Organograma da empresa

Fonte: Manual da Qualidade da empresa.

Segundo o organograma da figura 1, é importante saber que existem quatro setores operacionais dentro da fábrica (a Fiação, o Látex, a Tecelagem (onde está incluído a fabricação dos tapetes e das passadeiras), e a Manutenção).

## **7. Principais atividades do Estágio**

A empresa onde se realizou o estágio não tem departamento de RH uma vez que, por se tratar de uma PME não vê necessidade da criação de tal departamento, no entanto algumas tarefas de recursos humanos são realizadas, muito mais de cariz administrativo e de gestão (processamento salarial, gestão das férias e faltas dos trabalhadores, redação de contratos, comunicações à Segurança Social) do que estratégicas e de desenvolvimento.

Conforme referido anteriormente, a empresa tem um Manual da Qualidade e um Manual de Funções que são importantes na caracterização dos diferentes postos de trabalho e na obtenção da qualidade, eficácia e eficiência dos seus produtos.

As principais atividades realizadas durante o estágio foram: a análise da matriz de aptidões, a análise e levantamento da formação dada pela empresa no ano corrente e as necessidades de formação para o próximo ano, e a implementação de algumas normas de higiene, saúde e segurança no trabalho. A par disso foi distribuído um inquérito aos trabalhadores sobre as condições de higiene, saúde e segurança do trabalho na empresa efetuado pela (CLISO) e construídas entrevistas para a discussão e análise do tema do relatório.

Todas as atividades realizadas no estágio foram importantes para a escolha do tema, desde logo porque a empresa ao não ter departamento de RH existem muitas atividades sem interligação e sem fio condutor, daí ter sido importante numa primeira tarefa analisar a matriz de aptidões da empresa para aferir da polivalência e versatilidade dos trabalhadores, permitindo perceber quais os que estavam mais estancados e sem qualquer evolução ou melhoria.

Posteriormente foi feito o levantamento da formação efetuada no ano anterior, isto é, o registo e organização da formação tida nesse ano e perceber as necessidades de formação para o ano corrente. Para esta tarefa foi importante analisar e estudar o relatório da empresa externa (CLISO) uma vez que o inquérito elaborado por eles foi essencial para detetar todos aqueles trabalhadores que ainda não tinham sido alvo de formação em áreas chave como o combate a incêndio, a condução de empilhadores ou o suporte básico de vida/ primeiros socorros. Daí que a análise e estudo do inquérito também fez parte de uma das principais atividades realizadas no estágio.

Além do inquérito de higiene, saúde e segurança no trabalho também foi pedido para fazer o levantamento da sinalética presente na fábrica e detetar qual a que estaria em falta ou mal colocada, sendo esta tarefa importante para perceber que nem sempre os trabalhadores tinham noção dos perigos que corriam na fábrica além de nem sempre utilizarem os equipamentos de proteção individual (EPI's) adequados ao correto exercício da sua profissão.

A formação é uma ferramenta de GRH importante na evolução dos trabalhadores e na sua satisfação no posto de trabalho daí que foi decidido, em consonância com as orientadoras do estágio, abordar e discutir o tema “a formação numa PME vista da perspectiva de trabalhadores e gestores”. Os gestores também são parte importante na discussão e análise do tema uma vez que parte do topo tem as ferramentas de GRH essenciais à boa organização e evolução da empresa, sendo a formação dos Recursos Humanos da mesma um fator importante e decisivo no crescimento, satisfação e empenho dos trabalhadores no seu posto de trabalho.

Para a análise e discussão do tema foi decidido elaborar dois guiões de entrevistas para trabalhadores e gestores com o objetivo já anteriormente abordado, tendo sido esta a última tarefa elaborada no estágio, que culminou com uma série de atividades que permitiram estudar a forma como a formação era conduzida e elaborada dentro da PME.

### **7.1 Análise da matriz de aptidões**

Uma das primeiras atividades realizadas no estágio foi a análise da matriz de aptidões. Nesta matriz estão incluídos todos os trabalhadores da empresa e é uma ferramenta importante porque permite saber quantos trabalhadores estão alocados aos diferentes setores de atividade da empresa e que taxa de cobertura por setor e globalmente os trabalhadores cobrem. Torna-se útil porque permite avaliarmos possíveis necessidades de formação e de desenvolvimento na empresa. Por exemplo, se formos ao setor dos “tapetes”, permite saber que trabalhador x ou y sabe “cortar, debruvar, rematar pontas, agrupar ou embalar” e há quem saiba fazer isso tudo no setor e aí dizemos que a sua cobertura no setor é de 100% como há quem nem sequer esteja neste setor ou então está mas sabe fazer menos coisas.



Por decisão conjunta com a orientadora do estágio foi decidido não incluir a matriz de aptidões no relatório porque contém informação profissional sobre todos os trabalhadores da empresa, o que para o contexto não tem relevância.

Da análise da matriz de aptidões da empresa constatamos que, são poucos os trabalhadores que estão afetos a um só setor de atividade, o que desde já indica a rotatividade e conhecimento multifacetado que estes trabalhadores têm de possuir. Os setores de atividade que fazem parte da matriz de aptidão são: “setor dos Tapetes, setor da Latex (nova), setor das Passadeiras, setor da Latex (antiga), setor da Tecelagem, setor da Fiação, setor da Manutenção, setor do Corte e setor da Limpeza. No entanto, e apesar de 39,74% dos trabalhadores estarem em mais do que um setor, nem todos cobrem um ou mais setores de forma eficaz e eficiente, isto é, não têm mais de 40% ou 50% (dependendo da dimensão do setor) de cobertura no setor. Cobrir o setor trata-se de, no setor a que estão afetos, saber fazer as inúmeras atividades que esse setor implica. Como acontece, por exemplo, no setor da Latex (Nova) que inclui as atividades de “preparar a máquina, preparar o latex, engatar/emendar relva, abastecer a Gbox, preparar misturadora, preparar forno, cortar ourelas, furação, verificar se produto está ok, cortar, 1ª embalagem, 2ª embalagem, registar”. Os trabalhadores afetos a este sector terão de ser capazes de fazer o maior número possível das atividades referidas, para que a cobertura de sector seja considerada eficaz e eficiente. Relativamente aos contratados estes apresentam uma maior dificuldade em cobrir mais do que um setor porque a sua formação para estar em diferentes setores é escassa e muitas vezes estão alocados a um só setor e mesmo nesse não o cobrem a 50% pelo menos, daí que esta ferramenta seja útil para percebermos se o trabalhador está no setor certo, se vale a pena estar em mais do que um setor ou se no setor em que está tem necessidade de formação acrescida. Avaliar se o trabalhador está no setor certo implica saber, através da avaliação das diferentes chefias, se no setor ou setores a que está alocado o trabalhador é útil ou não, isto é, se por exemplo no setor da Fiação, onde existem três máquinas de produção se o trabalhador sabe por exemplo nas três, “mudar cor e peso do fio, ajustar máquina, controlar o denier, saber engatar a máquina e etiquetar/embalar”, se souber torna-se um trabalhador útil no setor e por isso foi alocado no setor certo, uma vez que as suas capacidades e demonstração das mesmas estão em linha com aquilo que lhe foi pedido e ensinado.

Ainda através desta matriz podemos analisar a percentagem de cobertura da fábrica de cada trabalhador, isto é, aquilo que cada trabalhador é capaz de fazer na fábrica. Por exemplo, se trabalha em um ou mais setores, se nesse setor o cobre a 100% ou não, é importante porque no final trabalhador x ou y, pode cobrir 30%, 40% ou até 50% da fábrica, sabemos com isto que o mesmo é útil em muitos setores da fábrica e consegue cobrir muitos setores de forma eficaz e eficiente. Este é um trabalho que ainda está em evolução porque o trabalhador com maior cobertura de fábrica só chega a cobrir 33,33% da mesma, isto porque do total de setores da fábrica (9), cobre 3 setores a 100%, no entanto nos outros 6 setores não tem qualquer cobertura, não sabe portanto fazer nada nos outros setores a não ser nos 3 a que está afeto.

Esta matriz foi importante para perceber que trabalhadores e que setores precisariam de uma maior atenção ao nível da formação e desenvolvimento, tudo isto porque muitos dos trabalhadores, principalmente contratados, não conseguiam satisfazer os requisitos exigidos para o setor, isto é, no setor a que foram alocados não demonstravam autonomia e evolução no setor, sendo que muitos no seu setor sabiam fazer coisas básicas como por exemplo embalar e etiquetar e o setor requeria muito mais. Estes são trabalhadores que não chegam a cobrir 2% da fábrica e que no seu setor fazem coisas tão simples que nem 20% do setor cobrem o que leva os administradores a requerer ou mais formação para os mesmos ou uma mudança de setor com o intuito de ter uma maior produtividade da parte desses trabalhadores daí a importância e relevância desta matriz.

## **7.2 Análise da formação técnica**

Depois da análise da matriz de aptidões foi efetuado o levantamento da formação efetuada no ano corrente e as necessidades de formação para o ano seguinte.

Na empresa a formação é dada, a maioria das vezes, internamente pelos diferentes responsáveis dos setores. A conjugar a isto vem o facto de ela ser dada no posto de trabalho, tentando-se sempre minimizar os custos e o tempo. Segundo a administradora, o processo é simples, entra um trabalhador e, como a empresa é do ramo têxtil e opera com diferentes máquinas e equipamentos, este tem de começar logo a trabalhar. Claro que inicialmente não há autonomia, e aquando do levantamento da formação efetuada, ficou-se a saber que há, segundo as palavras do responsável pelo “setor da Fiação” “um

medo inicial até do barulho dos próprios equipamentos”. “Eu cresci aqui e sei como tudo funciona e não é fácil lidar com tantos equipamentos, tantos botões”.

Como a empresa todos os anos tem necessidade de contratar novos trabalhadores para fazer face aos aumentos de produção que acontecem em determinadas épocas do ano, mais produção no Verão e menos no Inverno, é política da empresa que seja dada formação aos novos trabalhadores. Essa formação acontece diariamente, e existem setores em que a formação é para o resto da vida.

Na empresa Safina há, conforme referido anteriormente, 4 setores. O “setor da Tecelagem” onde estão incluídos os “Tapetes” e as “Passadeiras” (estes dois também podem ser considerados setores), o “setor do Latex”, o da “Fiação” e o da “Manutenção”, sendo que este último não é bem um setor físico distinto, mas sim transversal aos restantes setores. Ou seja, os trabalhadores que estão afetos à manutenção de todas as máquinas da fábrica não têm um setor específico, tanto fazem a manutenção das máquinas do “setor da Tecelagem”, dos “Tapetes” e das “Passadeiras” como no do “Latex” ou da “Fiação”. Dentro do “setor do Latex” existe o “Latex antigo” e o “Latex novo”, não porque um produto é mais novo que o outro, mas sim porque uma das máquinas foi adquirida mais recentemente e veio substituir a antiga, por isso, e para efeitos de diferenciação e classificação, se chama “Latex antiga” e “Latex nova”.

Por último, e não menos importante, é a parte da Limpeza, onde está afeta uma trabalhadora responsável por essa tarefa. Temos também x trabalhadores responsáveis pelo Corte.

Quanto à formação nos diferentes setores, conforme referi atrás, existem setores em que a formação é mais intensa e contínua, apesar de a mesma ser sempre dada internamente e no posto de trabalho, do que noutros. Os setores onde a formação é dada de forma mais intensiva e continua, até pela tecnicidade das funções e sua complexidade, são o da “Fiação”, da “Manutenção” e do “Látex”, e foi nesses mesmos setores que houve formação no ano corrente, para além daquela que é dada diariamente no posto de trabalho.

Seguidamente apresentamos a avaliação da formação que foi efetuada nos diferentes setores da empresa bem como os resultados das diferentes entrevistas efetuadas ao longo do estágio.

### 7.2.1 Balanço da formação setor da “Manutenção”

A formação ministrada na “Manutenção” foi dada internamente e no posto de trabalho, e incidiu sobre o “setor dos Teares”.

Conforme referido anteriormente, a formação é sempre dada aquando da entrada de novos colaboradores e, por isso mesmo, esta incidiu maioritariamente sobre o pessoal contratado. Contudo, houve um trabalhador efetivo que teve formação a par dos dois contratados aproveitando o mesmo para reter mais conhecimento do que aquele que possuía, isto segundo o chefe da manutenção que foi o responsável pela formação e avaliação destes trabalhadores.

A formação foi para a aprendizagem básica da “Manutenção no setor dos Teares” e os objetivos da mesma passaram por satisfazer eficazmente os seguintes parâmetros de avaliação: troca de casquilhos; nivelamento de Loopers, mesas, lâminas e agulhas; verificação do sistema de óleo; e ajustes de todos os parâmetros de trabalho da máquina. A formação foi dada pelo chefe do setor.

Trabalhadores	Troca Casquilhos	Nivelamento Loopers, Mesas, Lâminas e Agulhas	Verificação do Sistema de Óleo	Ajustes de todos os parâmetros da máquina
Tr1	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz
Tr2	Satisfaz mas sem autonomia	Satisfaz mas sem autonomia	Satisfaz mas sem autonomia	Satisfaz mas sem autonomia
Tr3	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz

Quadro 5: Parâmetros de Avaliação da Formação “Manutenção dos Teares”

Fonte: Elaboração própria.

Segundo a análise do quadro 5 a formação cumpriu o objetivo e revelou-se eficaz para todos os trabalhadores, contudo há duas notas que é importante reter. A primeira diz respeito ao trabalhador contratado Tr2, que apesar de cumprir com as funções e com o que lhe é pedido ainda não demonstra atitude pró-ativa e autonomia em alguns

parâmetros. A segunda questão salienta o facto de nenhum dos trabalhadores sujeitos a formação fazer manutenção elétrica.

### **7.2.2 Balanço da formação setor da “Fiação”**

Outro setor onde houve formação foi o da “Fiação”. Este recebeu no ano passado uma máquina nova, a “STARLINGER”, e por isso foi dada formação quer a novos trabalhadores, quer a alguns trabalhadores efetivos. Aos contratados foi dada formação para aprendizagem e funcionamento básico das diferentes máquinas do “setor da Fiação”, (máquina SIMA, T.S., e STARLINGER). Aos efetivos foi só dada na máquina nova “Starlinger”.

A formação proporcionada no “setor da Fiação” também foi dada internamente e no posto de trabalho. Sendo este um setor onde a aprendizagem e desenvolvimento é feito ao longo do tempo e no posto de trabalho.

Dos trabalhadores contratados tiveram formação 7 trabalhadores contratados. Dos efetivos tiveram formação três trabalhadores. Os objetivos desta formação passaram por satisfazer eficazmente os seguintes parâmetros de avaliação: “saber controlar o denier”, “tirar e colocar bobines” e “saber engatar fitas na máquina”, sendo transversal a todas as máquinas do setor. Esta foi uma primeira aprendizagem ao funcionamento básico das máquinas (SIMA, T.S., STARLINGER).

Máquina SIMA			
Trabalhador	Controlar Denier	Tirar e Colocar Bobines	Engatar Fitas na Máquina
Tr4	Satisfaz	Satisfaz	Ainda Não Satisfaz
Máquina TS			
Trabalhadores	Controlar Denier	Tirar e Colocar Bobines	Engatar Fitas na Máquina
Tr4	Satisfaz	Satisfaz	Ainda Não Satisfaz
Tr5	Satisfaz	Satisfaz	Não Satisfaz
Máquina STARLINGER			
Trabalhadores	Controlar Denier	Tirar e Colocar Bobines	Engatar Fitas na Máquina
Tr6	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz
Tr4	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz
Tr7	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz
Tr8	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz
Tr9	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz
Tr10	Satisfaz mas não com autonomia	Não Satisfaz	Não Satisfaz
Tr11	Satisfaz mas não com autonomia	Não Satisfaz	Não Satisfaz
Tr12	Satisfaz	Satisfaz	Não Satisfaz
Tr5	Satisfaz mas não com autonomia	Não Satisfaz	Não Satisfaz

Quadro 6: Parâmetros de Avaliação da formação nas Máquinas “SIMA, T.S., e STARLINGER”

Fonte: Elaboração própria.

Toda a informação constante do quadro 6 foi retirada a partir da análise dos registos da formação que anualmente é efetuada pela empresa. Esta formação específica foi dada pelos diferentes chefes de setor, trabalhadores que já trabalham com estas máquinas há mais tempo.

Analisando o quadro 6 podemos constatar que o Tr4 foi o único que teve formação nas três máquinas do setor e revelou ter um aproveitamento satisfatório em todos os parâmetros de avaliação, menos no parâmetro de avaliação “Engatar fitas na máquina” na formação da “Máquina SIMA e T.S.”, isto é, “Ainda Não Satisfaz”.

Na máquina T.S., além do trabalhador referido anteriormente também teve formação o Tr5 e este não cumpriu eficazmente o parâmetro de avaliação “Engatar Fitas na Máquina”, sendo que neste caso a formação não se revelou cem por cento eficaz.

Relativamente à formação na “Máquina Starlinger”, os trabalhadores contratados Tr10, Tr11 e Tr5 nesta fase não demonstram, pelo menos ainda, o desenvolvimento necessário e a autonomia desejada na maioria dos parâmetros de avaliação das máquinas em funcionamento no setor da fiação, e fica a nota de que a formação na máquina Starlinger dada este ano a estes três trabalhadores não foi eficaz.

Já os trabalhadores contratados Tr4, Tr7 e Tr12 tiveram um aproveitamento eficaz nos parâmetros de avaliação da formação ministrada na máquina “Starlinger”, contudo o trabalhador Tr12 no parâmetro de avaliação “saber engatar as fitas na máquina” ainda “Não Satisfaz”.

Os trabalhadores efetivos Tr6, Tr8 E Tr9 demonstraram bastante autonomia e capacidade de aprendizagem, tendo sido a formação para estes, totalmente eficaz em todos os parâmetros de avaliação.

### **7.2.3 Balanço da formação setor do “Latex”**

O setor do Latex recebeu recentemente uma nova máquina intitulada “Máquina Latex Nova” e por isso mesmo alguns trabalhadores tiveram formação na mesma. Os trabalhadores sujeitos a formação foram efetivos e a mesma foi também dada internamente e no posto de trabalho.

Esta formação não foi no funcionamento da máquina em si mas sim no funcionamento da misturadora, daí a exclusão dos trabalhadores contratados desta formação. Esta foi uma formação mais técnica e específica que requer já um grau de

conhecimento e experiência profissional diferentes. A formação foi dada pelo chefe da manutenção. Os objetivos desta formação passaram por satisfazer eficazmente os seguintes parâmetros de avaliação da misturadora da “Latex Nova”: “vibração e de rotação das bombas” e “quantidades de ar nas espumas”.

Trabalhadores	Vibração e rotação das bombas	Quantidades de ar nas espumas
Tr13	Satisfaz	Satisfaz
Tr14	Satisfaz	Satisfaz
Tr15	Satisfaz	Satisfaz

Quadro 7: Parâmetros de Avaliação da Formação na misturadora da “Máquina Latex Nova”.

Fonte: Elaboração própria.

Segundo a análise do quadro 7 a formação revelou-se eficaz em todos os parâmetros, uma vez que os trabalhadores sujeitos a formação aprenderam de forma rápida e autónoma a trabalhar com a misturadora e sabem fazer tudo aquilo para o qual foram ensinados.



### 7.3 Análise da Implementação de normas de higiene, saúde e segurança no trabalho

No decorrer do estágio foi pedido que fizesse o levantamento da sinalética de segurança de toda a fábrica, seguindo o relatório de higiene, saúde e segurança no trabalho elaborado pela empresa externa CLISO. Após o levantamento fotográfico dos sítios onde a sinalética estava mal colocada ou ilegível foi decidido adquirir alguns sinais que a empresa estava em falta, desde saídas de emergência, a sinais de perigo e ao alertar para o uso de EPI's. Depois disso também foi elaborada a ficha com o material que constava em cada mala de primeiros socorros para todos os trabalhadores saberem o que tinha e alertarem caso faltasse algum material.

Por fim, e seguindo o constante no relatório de higiene, saúde e segurança no trabalho da empresa externa, foi distribuído um inquérito para aferir das condições de higiene, saúde e segurança no trabalho da empresa na perspectiva dos trabalhadores.

Devido à natureza das perguntas constante no inquérito do relatório da CLISO foi possível utilizá-lo para fazer o levantamento das necessidades de formação para o ano corrente, isto porque o inquérito permitia fazer sugestões de melhoria na área de higiene, saúde e segurança no trabalho bem como sugerir formações que fossem úteis quer para o trabalhador quer para a empresa.

As perguntas constantes no mesmo foram as presentes no quadro 8 que se apresenta de seguida.

Nº.	Questões
1	Considera que a empresa cumpre com as obrigações ao nível de segurança, higiene e saúde no trabalho?
2	Considera que dispõe de condições adequadas de higiene e segurança no seu local de trabalho?
3	São-lhe transmitidas informações sobre os riscos a que está exposto aquando da execução do seu trabalho?
4	São-lhe transmitidas informações sobre as medidas de prevenção que visam eliminar ou minimizar a ocorrência de riscos?
5	Foi consultado previamente, à introdução de mudanças tecnológicas e funcionais com impacte na SST?

6	Possui algum tipo de conhecimento ao nível de combate a incêndios?
7	Sabe manusear corretamente um extintor?
8	Possui algum tipo de conhecimento na área de primeiros socorros?
9	O trabalhador tem conhecimento da designação dos trabalhadores responsáveis pela aplicação dos primeiros socorros, combate a incêndio e evacuação?
10	Os equipamentos ou máquinas de trabalho que opera são seguros?
11	As avarias e deficiências por si detetadas nos equipamentos, máquinas ou ferramentas são comunicadas ao seu superior?
12	Procede com regularidade à elevação e movimentação manual de cargas pesadas (superiores a 25kg)?
13	Tem cuidados especiais com as posturas que adota para transportar cargas?
14	Faz uso de meios mecânicos para fazer transportar cargas pesadas?
15	A empresa proporciona aos seus trabalhadores a realização de exames médicos?
16	Tem por hábito ingerir alimentos no seu posto de trabalho?
17	Considera o seu posto de trabalho ruidoso?
18	Já foi vítima de um acidente de trabalho?
19	A empresa disponibiliza os Equipamentos de Proteção Individual (EPI): máscaras, luvas, entre outros?
20	Há EPI's que considera que se deve acrescentar no exercício das suas funções?
21	Considera importante existir um programa de formação de SST adequado às suas necessidades?
22	O trabalhador tem conhecimento do representante do empregador que acompanha a atividade da modalidade de serviço adotada?
23	O trabalhador tem conhecimento da modalidade de serviços adotados para assegurar a realização das atividades de STT?
24	Foi consultado quanto às listas e relatórios dos acidentes de trabalho e doenças profissionais?
25	Existe algum risco que deva ser avaliado?

Quadro 8: Inquérito sobre Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

Fonte: Empresa CLISO

As perguntas 6,7,8 permitiram ajudar no levantamento das necessidades de formação uma vez que perguntavam acerca dos conhecimentos que os trabalhadores possuíam em matéria de higiene, saúde e segurança no trabalho.

À questão 6, “possui algum tipo de conhecimento de combate a incêndios”, houve 35 inquiridos que responderam não ter qualquer conhecimento nessa área e 9 responderam não sei ou não respondo. Os restantes disseram ter conhecimento de: como manusear um extintor e uma mangueira e como agir em caso de emergência. No entanto à questão 7, “sabe manusear corretamente um extintor”, já houve 14 inquiridos que responderam que sim e 31 responderam não, os restantes (7), responderam não sabe ou não responde, o que nos leva a crer que manusear um extintor não é um requisito para saber combater incêndios, possivelmente porque nunca tiveram formação específica nessa área.

Relativamente à questão 8, “possui algum tipo de conhecimento na área dos primeiros socorros”, apenas 3 trabalhadores responderam sim, 40 responderam não e 9 não sabem ou não responderam. Os inquiridos que responderam sim, um deles tinha tirado o curso de primeiros socorros, o outro sabia tratar de alguns tipos de ferimentos e socorrer alguém engasgado ou em paragem cardíaca, já o terceiro não especificou.

Estas questões foram importantes uma vez que, devido ao elevado número de inquiridos que responderam não às três questões, permitiu encaminhá-los para estas formações (primeiros socorros e combate a incêndios) dando seguimento ao levantamento das necessidades de formação e respetivo escalonamento dos mesmos possibilitando o cumprimento das 35 horas de formação anuais que as empresas estão obrigadas por lei a fazer. Houve também trabalhadores que, no decorrer do inquérito elaborado pela empresa externa, admitiram nunca ter tido formação na condução de empilhadores e que gostariam bastante de a ter, então também houve essa atenção na altura de selecionar os trabalhadores para as diferentes formações. As primeiras cinco questões dizem respeito à perceção que os trabalhadores têm sobre o nível de segurança, higiene e saúde no trabalho da empresa e se a mesma transmite as informações necessárias ao cumprimento das regras por parte dos trabalhadores.

À questão 1, “considera que a empresa cumpre com as obrigações ao nível de higiene, saúde e segurança no trabalho”, houve 36 inquiridos que responderam que sim, 5 responderam não, e os restantes (11) não souberam ou não responderam. Quem respondeu negativamente apontou como principais problemas a falta de condições nas

casas de banho e refeitório. Alertando também para a iluminação deficiente, as paletes em locais de passagem e a ventilação inexistente. Falta também alguns equipamentos de segurança.

À questão 2, “considera que dispõe de condições adequadas de higiene e segurança no seu local de trabalho”, houve 37 inquiridos que responderam que sim, 4 responderam não, e os restantes (12) não souberam ou não responderam. Quem respondeu negativamente, apontou como principais problemas a ventilação inexistente e as casas de banho junto ao refeitório.

À questão 3 e 4, sobre se “lhe são transmitidas informações sobre os riscos a que está exposto aquando da execução do seu trabalho e se lhe são transmitidas informações sobre as medidas de prevenção que visam eliminar ou minimizar a ocorrência de riscos”, houve 39 inquiridos que responderam que sim, e na questão 3, 6 responderam não, e na questão 4, 7 responderam que não, e os restantes (7 e 6 respetivamente) responderam não sei ou não respondo.

À questão 9, que diz respeito à perceção que os trabalhadores têm sobre as pessoas responsáveis pela aplicação dos primeiros socorros, combate a incêndio e evacuação, isto é, se existem “líderes” que em caso de emergência ou ocorrência de algum problema são chamados a comandar e organizar procedimentos e meios. Nesta questão só 20 inquiridos responderam sim, os restantes 32 (25 responderam não, e 7 não sabem ou não respondem).

Da questão 10 à 16, os trabalhadores foram inquiridos sobre se os equipamentos ou máquinas por si operadas eram seguros, se comunicava ao superior as avarias e deficiências que detetava nos equipamentos, se procedia com regularidade à elevação e movimentação manual de cargas pesadas, se tinha cuidados especiais com a postura ao transportar cargas, se as cargas pesadas transportava com os meios mecânicos adequados, se a empresa proporciona aos seus trabalhadores a realização de exames médicos e se tem por hábito ingerir alimentos no seu posto de trabalho, a maioria respondeu a todas estas perguntas com um “sim”, sendo o “não” mais significativo apenas na questão 12, uma vez que nem todos os trabalhadores estão sujeitos à elevação e movimentação de cargas pesadas diariamente.

À questão 17, sobre se considera o seu posto de trabalho ruidoso, 36 inquiridos responderam que sim, os restantes (16) responderam não. Esta informação é importante porque no futuro podem surgir problemas de saúde devido à exposição constante a ruído

provocando doenças associadas a essa exposição que devem ser consideradas doenças profissionais e serem tratadas e conduzidas como tais.

À questão 18, já foi vítima de algum acidente de trabalho, 17 inquiridos responderam que sim, e os restantes (35) responderam não. O número de trabalhadores que tiveram acidente de trabalho é um número já significativo atendendo ao total de trabalhadores da empresa. Como principais acidentes temos, o levar com a bobine ou rolo na cabeça ou dedos (pés); esmagar os dedos no rolamento das bobines e nas máquinas; Cortar os dedos ao transportar um cortador de relva e cortar os dedos com uma faca e/ou x-acto; ou ser atropelado por um empilhador.

À questão 19, sobre a disponibilização dos Equipamento de Proteção Individual (EPI's) por parte da empresa, todos os trabalhadores excetuando 1 responderam que a empresa disponibiliza os equipamentos devidos, no entanto à questão 20, sobre se considera que existem EPI's que deva acrescentar no exercício das suas funções houve 5 inquiridos que responderam sim, e os restantes, 27 responderam não e 20 não sabiam ou não quiseram responder. Quanto aos trabalhadores que responderam sim, só dois indicaram os equipamentos que necessitavam, sendo eles calçado adequado e batas; além de ter algum tipo de proteção ou formação para prevenir choques e maior proteção para os membros inferiores.

À questão 21, considera importante existir um programa de formação de SST adequado às suas necessidades, 36 inquiridos responderam que sim, e os restantes (9 respondeu não e 7 não souberam ou não quiseram responder).

Quanto às questões 22 e 23 que dizem respeito ao conhecimento que os trabalhadores têm sobre as entidades que estão a cargo da realização das atividades de STT e do representante que acompanha essa atividade, não foram respostas muito definidas, uma vez que a maioria desconhece essas entidades e representantes, no entanto houve um equilíbrio nas respostas. Relativamente à questão 22, 22 inquiridos responderam sim, apenas 10 disseram desconhecer e 20 não sabiam ou não quiseram responder. Da questão 23, o sim e o não obtiveram o mesmo número de resposta (15), tendo os restantes (22) ter respondido não sabe ou não respondem.

À questão 24, sobre se o trabalhador foi consultado quanto às listas e relatórios dos acidentes de trabalho e doenças profissionais, a grande maioria dos inquiridos (34) responderam não, e apenas 9 responderam sim, tendo 8 respondido não sabe e não responde e 1 não aplicável.

Por último à questão 25, sobre a existência de algum risco que deva ser avaliado, apenas 3 inquiridos responderam sim, dos restantes 32 responderam não, 16 não sabiam ou não quiseram responder e 1 não era aplicável. Dos que responderam sim apontaram como riscos a ser avaliados o ruído, as poeiras, os gases e o guarda corpos nas esquinadeiras dos teares.

As respostas a este inquérito podem não ter sido as mais honestas e verdadeiras como se pretendia, uma vez que foi exigido que o mesmo fosse identificado causando nos inquiridos algum desconforto e desconfiança quanto ao propósito do mesmo. Contudo, e apesar dessa situação, houve questões importantes que foram analisadas, conforme já referido anteriormente. Em relação às necessidades de formação dos trabalhadores na empresa, como eram questões que só interessava dizer mesmo a verdade porque se mentissem ficavam excluídos das formações, e na empresa os trabalhadores gostam muito de formação, especialmente aquela que não incluía ser dada no posto de trabalho, houve, pelo menos nestas questões, recetividade e frontalidade. Digo isto porque no decorrer das entrevistas e no contexto que se foi criando, mais informal e de proximidade com os trabalhadores, muitos admitiram que gostariam de ter mais formação, que se sentem bem a ter formação e que não excluía de todo ter mais formação, sendo que alguns admitiram mesmo que nunca tiveram formação e que gostariam muito de ter. Neste ponto estamos a falar de formação dada externamente e não daquela que acontece no posto de trabalho, porque só a externamente é que é considerada pelos trabalhadores como formação.

## **8. Análise da Formação em geral: perspetiva dos gestores e dos trabalhadores**

A análise das atividades que iam ser efetuadas ao longo do estágio e respetivas reuniões tidas com as orientadoras, aliada ao facto de na literatura pouco se falar sobre a formação na perspetiva dos trabalhadores e mesmo na referente aos gestores, pelo menos no que às PME's diz respeito, pretendeu-se dar um maior foco a esta temática. Existe a ideia de que estas empresas são empresas de cariz familiar, muito fechadas a processos e procedimentos de gestão e de desenvolvimento que permitam implementar ferramentas de GRH adequadas ao dia-a-dia da empresa. São também, na maioria das vezes, empresas sem uma estratégia e visão de longo prazo e que trabalham muito na base do hoje e do agora. De facto para Cardons e Stevens (2004) as PME's têm alguma forma de GRH, mesmo que informal. Mais, há uma diversidade muito grande na implementação de práticas de GRH nas PME's e o seu relativo sucesso. A abordagem das PME's à GRH é realizada caso a caso e de forma reativa, em contraposição a uma abordagem holística, proactiva ou sistémica.

### **8.1 Guião de entrevistas**

Tendo em vista a análise e discussão do tema proposto foi decidido elaborar dois guiões de entrevistas. Um guião com perguntas para os trabalhadores e outro guião com perguntas para os gestores. Como é normal e apesar do tema ser “a formação numa PME portuguesa vista da perspetiva de trabalhadores e gestores” os guiões tiveram algumas perguntas diferentes uma vez que o objetivo final era ligeiramente diferente.

No guião dos trabalhadores (quadro 11) pretendeu-se dar maior ênfase à formação no geral, se os trabalhadores tiveram alguma vez formação, se a consideram importante, se precisam de formação e se considerariam pedi-la à empresa, quem participa na formação e de que forma são selecionados os trabalhadores para formação e se são avaliados nas diferentes formações que fazem. No fim também se perguntou se procuram outras oportunidades de emprego e se tivessem uma oportunidade com um salário mais elevado se considerariam mudar de empresa, tudo com o intuito de saber se estão satisfeitos com as condições que a empresa oferece.

Nº.	Questões
1	Há quantos anos trabalha nesta empresa?
2	Alguma vez teve formação? Se responder Sim, diga qual formação ou formações?
3	As formações têm sido importantes? Se responder Sim ou Não, explique porquê?
4	Acha importante ter formação para a realização do seu trabalho? Se responder Sim ou Não, explique porquê?
5	Alguma vez pediu formação à empresa? Se responder Sim, que formação ou formações?
6	Consideraria pedir formação à empresa? Se responder Não, explique porquê?
7	Neste momento, considera que precisa de formação? Se responder Sim, que formação ou formações?
8	Tem ideia de como são sugeridas as ações de formação na empresa? Se responder Sim, explique como são sugeridas?
9	Quem sugere a formação?
10	Quem participa na formação? Todos os trabalhadores? Só Alguns? Se responder que só alguns trabalhadores têm formação, explique porquê?
11	Que tipo de formadores e de formação existe?
12	É feita alguma avaliação à formação efetuada? Se responder Sim, explique que avaliação, se responder Não, explique porquê?
13	A avaliação tem alguma utilidade? Se responder Sim ou Não, explique porquê?
14	Surgem problemas na avaliação da formação? Se responder Sim, explique quais?
15	Além da formação, o seu trabalho é avaliado? Tem objetivos anuais? Alguma recompensa se os atingir?
16	Tem procurado outras oportunidades de emprego?
17	Se tivesse uma oportunidade de emprego com um salário mais elevado consideraria mudar de empresa? Se responder Sim ou Não, explique porquê?

Quadro 9: Guião da entrevista aos trabalhadores

Fonte Elaboração Própria

A maioria das questões é de resposta direta entre sim, não, não sabe ou não responde e não aplicável, contudo existem questões onde a resposta exigiu um maior desenvolvimento por parte dos entrevistados, isto para que os dados recolhidos



permitissem uma análise e discussão mais rica e com conteúdo. Além disso na maioria das respostas diretas é pedido que justifique a opção pelo Sim ou Não, por exemplo.

Pretendeu-se também fazer entrevistas quer a contratados quer a efetivos para que na questão 1 houvesse trabalhadores com muitos anos de casa (ex. 44 anos, 27 anos, 15 anos, 26 anos, 34 anos, 12 anos, 8 anos) e outros com menos de um ano ou até 2 anos de casa, caso dos contratados.

A entrevista dos trabalhadores foi efetuada a 30 trabalhadores entre efetivos e contratados, e realizadas no posto de trabalho de cada trabalhador, tendo a duração média de 15 minutos cada uma.

No guião dos gestores (quadro 10) deu-se maior ênfase às ferramentas de GRH no geral, tendo, no entanto, uma parte significativa sobre a formação, onde se pergunta se alguma vez teve formação, se acha a formação importante para a obtenção de bons resultados, se considera a formação um custo, que tipo de formação existe na empresa, se há ou não algum plano anual de formação e qual o orçamento da formação. Relativamente às ferramentas de GRH é questionado que tipo de recrutamento existe com maior frequência, qual a frequência com que se recruta, se existe algum modelo de avaliação de desempenho, como é feita a avaliação dos trabalhadores, se o modelo utilizado tem produzido os resultados esperados, se os bons desempenho são recompensados e os maus punidos e se existe progressão na carreira. No fim perguntou-se o que contribui mais para a satisfação dos seus trabalhadores e para a sua satisfação.

O tema centrou-se na formação uma vez que esta é, a par do recrutamento e seleção, das práticas de GRH mais utilizadas pelas PME's. De facto, e segundo Melo e Machado (2013), 84% das empresas inquiridas utiliza recrutamento e seleção. Já a formação e desenvolvimento, maioritariamente dada no posto de trabalho, é utilizada por 82% das empresas que afirmam ter um plano de formação efetivo.

A entrevista aos gestores foi efetuada a 3 trabalhadores, os dois administradores da empresa e a responsável pelas tarefas de Recursos Humanos da mesma, sendo as perguntas efetuadas as que se apresentam de seguida no quadro 10. As entrevistas foram realizadas por escrito de forma presencial no escritório de cada um dos entrevistados e teve a duração média de 25 minutos.

Nº.	Questões
1	Há quantos anos trabalha nesta empresa?
2	O que é para si a Formação Profissional?
3	Alguma vez teve formação? Se responder Sim, diga qual formação ou formações?
4	Considera ter a formação adequada para o desempenho de funções de gestão? Se responder Não, explique o que lhe falta?
5	A empresa tem algum plano de formação para os seus trabalhadores? Se responder Sim, diga qual? Como foi desenvolvido? Que dificuldades têm tido? E Porquê?
6	Considera a formação importante para a obtenção de bons resultados? Se responder Não, diga o que é mais importante para si?
7	Que tipo de Formação existe. Há algum plano anual?
8	Encontra benefícios visíveis na Formação existente na empresa? Se possível dê alguns exemplos?
9	O que os leva a propor determinada Formação? Como é feita a análise das necessidades?
10	Existe formação para os diferentes grupos? Porquê? Se responder Sim, de que tipo?
11	Acha a formação uma boa ferramenta para a inclusão e satisfação dos seus trabalhadores? Porquê?
12	Qual o orçamento para a Formação? Como é determinado? Acha adequado?
13	Na sua empresa considera que a Formação é um custo? Porquê?
14	Neste momento, considera que precisa de formação? Se responder Sim, que formação ou formações? E Porquê?
15	Que tipo de recrutamento existe com maior frequência? Interno ou externo? E porquê?
16	Com que frequência a empresa recruta?
17	É feita alguma seleção? Se Sim, que fases contempla? Que técnicas são utilizadas? Qual tem sido a eficácia desses processos, ou seja, os admitidos têm permanecido na empresa, com bom desempenho?
18	Relativamente à Avaliação de Desempenho, existe algum modelo? Como foi construído?
19	Como é feita a Avaliação dos diferentes trabalhadores? Eles têm objetivos? Metas anuais?
20	O modelo de avaliação utilizado tem produzido os resultados esperados?
21	Quando existem bons desempenhos eles são premiados? Existe algum incentivo?

22	E quando o desempenho é negativo, existem consequências?
23	Acha a Avaliação de Desempenho uma ferramenta eficaz para a obtenção de bons resultados económicos?
24	Existe possibilidade de progressão na carreira? Se responder Sim, de que forma é feita essa progressão?
25	O que acha das políticas de GRH? São úteis para a organização? Porquê?
26	O que acha que contribui mais para a satisfação dos seus trabalhadores?
27	E o que contribui mais para a sua satisfação? E para o seu desempenho?

Quadro 10: Guião da entrevista aos gestores

Fonte: Elaboração Própria

## 8.2 Análise e Discussão dos Resultados

Analisando as diferentes questões realizadas na entrevista podemos concluir que: existe um variado número de respostas, o que permite uma análise e discussão dos resultados mais profunda e interessante. Há, entre os entrevistados, trabalhadores que tiveram a noção exata do objetivo que as perguntas pretendiam atingir enquanto outros tiveram mais dificuldade em responder às questões, contudo, como foi decidido elaborar as questões em formato de entrevista foi possível contornar alguns problemas de entendimento e chegar a respostas satisfatórias e curiosas para o tema em estudo. Para isto também contribuiu o facto de a entrevista ter sido anónima.

À **questão 2, “alguma vez teve formação”** 13 inquiridos responderam que Sim, indicando como formações por ex. (combate a incêndios, primeiros socorros, formação no posto de trabalho, formação de HSST, de empilhadores, de socorrismo, de informática e de bombeiros). Apesar dos restantes inquiridos (17) terem respondido que não tiveram formação é sabido que todos os trabalhadores foram sujeitos a formação, principalmente os contratados e todos os efetivos no início das suas carreiras, contudo essa formação foi dada internamente e no posto de trabalho, facto que alguns inquiridos tendem a não considerar essa formação como formação efetiva, sendo só formação aquela que é dada externamente e fora do posto de trabalho. A acrescentar a isto podemos afirmar que existem setores onde a formação é contínua e permanente, desde o

primeiro dia até ao último dia de trabalho, caso por exemplo do setor da fiação, como visto na secção anterior.

À **questão 3, “as formações têm sido importantes”**, 11 inquiridos responderam que Sim, 6 responderam Não e a 13 deles a pergunta não se aplicou. Quem respondeu Sim explicou que a formação é importante porque *“é sempre útil aprender coisas novas e estarmos preparados para situações de emergência”*. As formações de HSST também são úteis para *“sabermos funcionar com as máquinas de cada setor”*. Quem respondeu Não disse que a formação *“não é importante porque não é implementada nem dada muita importância”*, houve também quem dissesse que nunca teve formação mas que achava importante haver.

À **questão 4, “acha importante ter formação para a realização do seu trabalho”**, 23 inquiridos responderam Sim e os restantes (7) responderam Não. Quem respondeu Sim disse que *“ter formação para a realização do trabalho ajuda a ter mais conhecimento e fazer o trabalho melhor”*, também afirma-se que, como é uma empresa onde a rotatividade existe, é importante ter formação para operar nas diferentes máquinas e que sem ela não se podia trabalhar tão bem. Por fim houve um ou outro inquirido que disse que a formação era importante mas se a mesma for posta em prática e no dia-a-dia, *“o que nem sempre acontece”*. Quem respondeu Não disse que não precisava de formação porque *“a função que faço é fácil de fazer, no entanto noutros sítios talvez precisasse.”*

À **questão 5, “alguma vez pediu formação à empresa”** todos os inquiridos responderam que não e como a pergunta só pedia para desenvolver que formações ou formação pediu, se a resposta fosse Sim, não há nesta questão mais desenvolvimentos.

À **questão 6, “consideraria pedir formação à empresa”**, houve 10 inquiridos que responderam Sim e os restantes (20) responderam Não. Dos inquiridos que responderam Não explicaram que não considerariam pedir porque *“é uma obrigação da empresa, ela é que tem de estar atenta às necessidades de formação de cada funcionário”*. Já outros disseram *“tenho medo da reação e respostas e não há esse à vontade nem esse direito”*. Outros acham que a formação não é necessário e que se aprende com os colegas que têm mais experiência e conhecimento.

À **questão 7, “neste momento considera que precisa de formação”**, 19 inquiridos responderam que Sim, dizendo por exemplo que precisavam de formação nos Teares, na manutenção dos Teares, nas máquinas no geral, na qualidade, nos

computadores, na eletricidade. No geral os trabalhadores admitiram que a formação é importante para acompanhar a evolução das máquinas e ser polivalente. No entanto, 9 inquiridos responderam que não precisavam de formação e 2 responderam Não sei.

À **questão 8, “tem ideia de como são sugeridas as ações de formação na empresa”**. Se responder Sim, explique como são sugeridas, apenas 3 inquiridos responderam Sim, sendo que dois deles disseram que era sugerido pela entidade empregadora e um pelo Estado, os restantes (27), 20 responderam Não e 7 responderam Não Sei.

À **questão 9, “quem sugere a formação”**, 11 inquiridos responderam que não saber, os restantes (19), deram respostas várias respostas como: as chefias, os patrões, a administração, os encarregados e 1 resposta disse externamente.

À **questão 10, “quem participa na formação”**, a maioria dos inquiridos considera que todos devem ter formação, sendo que alguns dizem que nunca tiveram formação, apontando como exemplo "os primeiros socorros e o combate a incêndios". Outros responderam que só alguns têm formação e a maioria não sabe o porquê, deduzem ser ordem das chefias.

À **questão 11, “que tipo de formadores e formação existe”**, 15 inquiridos responderam não saber, 5 inquiridos disseram que *“não há formadores nem formação, são pessoas externas a dar ou aprendem com quem cá está há mais tempo”*. Os restantes (10) disseram que há formação em “HSST, primeiros socorros, combate a incêndios, suporte básico de vida”.

À **questão 12, “é feita alguma avaliação à formação efetuada”**, 6 inquiridos responderam que Sim, a formação é *“avaliada através de questionário dado no final de cada formação”*, 7 responderam que Não mas não souberam explicar o porquê, os restantes (17) Não Sabem.

À **questão 13, “a avaliação tem alguma utilidade”**, 12 inquiridos responderam Sim dizendo que a avaliação tem utilidade para *“saber o que se faz bem e o que se faz mal e aqueles que tiveram bom aproveitamento ou não”*. Um outro inquirido diz que a avaliação é *“útil mas não para avaliar o trabalhador, mas sim os formadores e ver se a formação foi pertinente”*. Houve dois inquiridos que responderam Não Sei mas na parte de *“não saberem se a avaliação era útil para a empresa”*, porque para eles a avaliação é útil porque *“aprendem sempre algo”*. 3 responderam Não, 10 responderam Não Sei

(estando incluído nestes, os dois que responderam não sei e deram a explicação anteriormente escrita) e a 5 deles a pergunta não era aplicável.

À **questão 14, “surgem problemas na avaliação da formação”**, 4 inquiridos responderam Sim, apontando como problemas: *“perguntas mal estruturadas”*, *“ser mal avaliados havendo problemas na transmissão e comunicação dessas avaliações”*, e *“avaliar pessoas não é fácil porque todos são diferentes”*. Houve quem dissesse que se *“houver problemas é chamado à atenção”*, aqui se calhar os problemas são na própria execução do trabalho e não na avaliação que o trabalhador é sujeito. 13 responderam Não, 10 Não Souberam e a 3 deles a pergunta não era aplicável.

À **questão 15, “além da formação, o seu trabalho é avaliado, tem objetivos anuais, alguma recompensa se os atingir”**, 7 inquiridos responderam Sim, sendo avaliados através das fichas de produção, isto é, se produzem aquilo que está acordado para o dia. 19 inquiridos responderam Não e 4 Não Sabiam, no entanto a maioria dos inquiridos disse que não há objetivos nem recompensas. O objetivo é *“produzir o máximo possível e bem, há que cumprir com as encomendas”*. Como recompensa alguns consideram o salário.

À **questão 16, “tem procurado outras oportunidades de emprego”**, 4 responderam Sim apontando como principal justificação o *“ganhar mais dinheiro”*. Os restantes (26) responderam Não, no entanto 2 inquiridos afirmaram que têm surgido oportunidades mas são precárias.

À **última questão (17), “se tivesse uma oportunidade de emprego com um salário mais elevado consideraria mudar de empresa”**, apenas 6 inquiridos responderam que não mudariam de empresa, apesar de só 4 deles garantirem que estavam bem, os outros não mudavam porque já estão quase na reforma. Do total de inquiridos 7 responderam Não Sei ou dependia das condições, tipo de trabalho, gastos adicionais (uma vez que alguns estão perto de casa) e horário. Quem respondeu Sim (17) aponta como principal razão da mudança o ganhar mais dinheiro, contudo a segurança no posto do trabalho e o próprio trabalho também são tidos em conta além de regalias que possam ter.

Quanto à perspectiva dos gestores a maioria das questões é de desenvolvimento considerando quer perguntas sobre a formação (tema do relatório) quer sobre as restantes ferramentas de GRH, como o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a satisfação dos trabalhadores no posto de trabalho e a sua progressão na

carreira. Pelo tema incidir sobre a área dos Recursos Humanos e, apesar de a empresa não ter nenhum departamento de RH, foi decidido, em consonância com as orientadoras de estágio, fazer entrevista à pessoa responsável pelas tarefas de RH para avaliar o seu grau de conhecimento da área e consciencialização sobre a importância de boas práticas de GRH para o bom funcionamento de uma organização. Posso desde já adiantar que algumas respostas foram bastante curiosas e muitas delas muito diretas e de escasso desenvolvimento.

**À questão 1, “há quantos anos trabalha nesta empresa”**, a responsável dos RH é a que tem mais anos de casa (23 anos), de seguida temos o administrador com 14 anos e a administradora com 9 anos.

**À questão 2, “o que é para si a formação profissional”**, a responsável dos RH disse que era *“tudo o que contribui para o melhor desempenho das competências dentro de um emprego/profissão”*; a administradora respondeu, *“todo o conhecimento adquirido fora ou em contexto de trabalho como mais-valia para o desempenho profissional”*; e por último *“uma forma de nos mantermos atualizados”*. Posso afirmar que são respostas bastante concisas e de pouco desenvolvimento, considerando mais a experiência de cada um do que de facto aquilo que é e deve ser encarado como formação profissional.

**À questão 3, “alguma vez teve formação”**, nenhum dos 3 inquiridos com exceção da administradora soube especificar e revelar um conhecimento exato das formações que teve, pode aqui revelar ou falta de cuidado aquando da escolha/frequência das formações ou de facto, um elevado número de formações que levou ao seu esquecimento ao pormenor, no entanto, a responsável de RH disse “variadas dentro do âmbito das minhas funções”; a administradora especificou, e bem, no meu entender algumas formações que teve, como: “SGQ, Gestão Lean, SixSigma, Contabilidade”; o administrador respondeu “nas várias áreas de gestão”.

**À questão 4, “considera ter a formação adequada para o desempenho de funções de gestão”**, todos responderam que sim, e como nesta questão só o responder não pedia que justificasse o porquê, não há nesta questão mais desenvolvimentos.

**À questão 5, “a empresa tem algum plano de formação para os seus trabalhadores. Se responder sim, diga qual. Como foi desenvolvido. Que dificuldades têm tido. E porquê”**, todos responderam sim, no entanto só a administradora soube responder qual era o plano e como foi desenvolvido, no entanto

nenhum apontou dificuldades. A responsável de RH não desenvolveu a pergunta, o administrador respondeu que o plano de formação era desenvolvido no “*âmbito da norma ISO 9001*”; a administradora falou do “*plano de formação 2017 que é desenvolvido com base na análise das necessidades dos nossos colaboradores para melhor desempenharem as suas tarefas e na legislação*”.

**À questão 6, “considera a formação importante para a obtenção de bons resultados económicos”**, todos responderam que sim, e como nesta questão só quem respondesse não teria que justificar não há nesta questão mais desenvolvimentos.

**À questão 7, “que tipo de formação existe. Há algum plano anual”**, nenhum soube dizer que tipo de formação existe, no entanto os administradores responderam que havia um plano anual, mas só a administradora disse que era o “*plano anual 2017*”, o administrador não especificou. Já a responsável de RH não respondeu.

**À questão 8, “encontra benefícios visíveis na formação existente na empresa. Se possível dê alguns exemplos”**, a responsável de RH não respondeu, os administradores responderam que existe benefícios, por exemplo: “*na formação em contexto de trabalho para um melhor desempenho das tarefas, para um melhor entendimento das instruções de trabalho*”, também é importante para “*a motivação dos trabalhadores e para o melhor desempenho de tarefas.*”

**À questão 9, “o que os leva a propor determinada formação. Como é feita a análise das necessidades”**, a responsável de RH não soube responder, já os administradores disseram: “a análise das necessidades é feita com o auxílio dos coordenadores dos setores e também da administração que possui a informação daquilo que vai ser pertinente com alguma antecipação; a formação é determinada primeiro pelos requisitos legais, depois para aumentar a segurança das pessoas e por último é uma necessidade de obter conhecimentos para desempenhar as tarefas.

**À questão 10, “existe formação para os diferentes grupos. Porquê.”**, a responsável de RH não respondeu, o administrador disse que havia formação mas não desenvolveu a questão, já a administradora disse que “*a formação tem de ser distinta para diferentes grupos da organização ou pelo menos parte dela. É necessário que os conteúdos sejam ajustados e adequados aos diferentes grupos de formandos.*”

**À questão 11, “acha a formação uma boa ferramenta para a inclusão e satisfação dos seus trabalhadores. Porquê”**, a responsável de RH não respondeu, os



administradores disseram que sim, afirmando que: *“na sua maioria as pessoas gostam de aprender e evoluir; no geral os trabalhadores sentem-se motivados.”*

**À questão 12, “qual o orçamento para a formação. Como é determinado. Acha adequado”,** a responsável de RH não respondeu, já os administradores disseram que *“o orçamento não é fixo e depende das necessidades da empresa; é discutido e analisado caso a caso”*.

**À questão 13, “na sua empresa considera que a formação é um custo. Porquê”,** todos responderam que não, sendo que a responsável de RH disse que era uma mais-valia, a administradora não desenvolveu a questão e o administrador disse que não é um custo quando *“se extraem mais-valias para a organização.”*

**À questão 14, “neste momento, considera que precisa de formação”,** , apenas a administradora disse que sim, no *“novo referencial ISO 9000:2015 porque a empresa terá de fazer a transição até 2018.”*

**À questão 15, “que tipo de recrutamento existe com maior frequência. Interno ou externo. E porquê”,** todos responderam interno mas não desenvolveram a questão

**À questão 16, “com que frequência a empresa recruta”,** apenas o administrador respondeu à pergunta dizendo *“depende da necessidade”*.

**À questão 17, “é feita alguma seleção. Se Sim, que fases contempla. Que técnicas são utilizadas. Qual tem sido a eficácia desses processos, ou seja, os admitidos têm permanecido na empresa, com bom desempenho”,** nenhum dos 3 inquiridos soube responder à questão.

**À questão 18, “relativamente à avaliação de desempenho, existe algum modelo. Como foi construído”,** a responsável de RH não respondeu, o administrador disse que *“não há nenhum modelo”* e a administradora disse que *“existe um modelo simples que visa avaliar a versatilidade do colaborador na organização, mas que não faz a avaliação do seu desempenho no dia-a-dia.”*

**À questão 19, “como é feita a avaliação dos diferentes trabalhadores. Eles têm objetivos. Metas anuais”,** a responsável de RH não respondeu, os administradores não souberam dizer como é feita a avaliação dos diferentes trabalhadores, contudo responderam que os mesmos não têm nem objetivos nem metas anuais.

À questão 20, “o modelo de avaliação utilizado tem produzido os resultados esperados”, apenas a administradora afirmou que “*o que existe sim*”, os outros inquiridos não responderam.

À questão 21, “quando existem bons desempenhos eles são premiados. Existe algum incentivo”, apenas o administrador respondeu não, os outros inquiridos não responderam.

À questão 22, “e quando o desempenho é negativo, existem consequências”, apenas a responsável de RH não respondeu, os administradores responderam que não.

À questão 23, “acha a avaliação de desempenho uma ferramenta eficaz para a obtenção de bons resultados económicos”, apenas a administradora disse que não, os outros dois inquiridos responderam que sim.

À questão 24, “existe possibilidade de progressão na carreira”, a responsável de RH não respondeu, os administradores responderam que sim, mas apenas a administradora desenvolveu a questão dizendo “*por aquisição de competências que permite ao colaborador subir na organização*”.

À questão 25, “o que acha das políticas de GRH. São úteis para a organização. Porquê”, apenas o administrador respondeu que sim, justificando que são úteis quando “*são bem definidas*”, os outros dois inquiridos não responderam.

À questão 26, “o que acha que contribui mais para a satisfação dos seus trabalhadores”, os três inquiridos deram respostas idênticas como: “*ser reconhecido pelo bom trabalho que desempenham; o ambiente de trabalho e o salário; mais uma vez, o salário, o ambiente de trabalho e a possibilidade de evolução na carreira.*”

À última questão (27), “e o que acha que contribui mais para a sua satisfação. E para o seu desempenho”, os três inquiridos deram respostas várias como: “*o meu trabalho ser reconhecido; o ambiente de trabalho e a realização pessoal; as condições de trabalho.*”

Estas duas entrevistas serviram para avaliar o conhecimento das diferentes ferramentas de GRH existentes na PME. Já aquando do inquérito das normas de higiene, saúde e segurança na empresa elaborado pela CLISO ficou patente que a maioria dos trabalhadores desconheciam o que tinha a empresa feito nessa matéria ou não se quiseram pronunciar por o mesmo ser identificado e tiveram receio de ter consequências. Contudo, foi visível a insatisfação dos trabalhadores com as normas de

higiene, saúde e segurança da empresa e o desejo claro de verem a empresa fazer mais e dar melhores condições de trabalho.

Quanto às entrevistas efetuadas, houve grande receptividade por parte dos trabalhadores para a participação nas mesmas, uma vez que estas não eram identificadas, permitindo concluir que: houve muitos trabalhadores que afirmaram nunca ter tido formação, quando é sabido de antemão que, para a execução do trabalho foi necessário haver uma formação inicial e que nalguns casos ela é contínua, este “nunca tive formação” prende-se com o facto de, alguns trabalhadores nunca terem tido formação externa, sendo essa a formação que a maioria dos trabalhadores considera formação, excluindo aquela que é dada internamente e no posto de trabalho.

Também se ficou a saber que, dos trabalhadores entrevistados, nenhum pediu ou pediria formação à empresa, apesar de alguns considerarem que precisam de formação. Outro dado curioso é o facto de, a grande maioria dos trabalhadores não saber ou não querer responder quando lhes é perguntado se a formação que têm é avaliada, além de a maioria afirmar que não é avaliado nem tem objetivos anuais nem recompensas se atingir objetivos.

Por último, e não menos importante, verifica-se que a maioria dos trabalhadores não tem procurado outras oportunidades de emprego, no entanto uma parte significativa dos inquiridos admitiria mudar de empresa se tivesse uma oportunidade de emprego com um salário mais elevado, mas há trabalhadores para quem o salário não é a única coisa que importa aquando de uma mudança.

Relativamente aos gestores, houve mais respostas abertas mas nem por isso deu azo a respostas mais desenvolvidas e elaboradas. A técnica de RH por exemplo não respondeu à grande maioria das questões o que revela que os procedimentos e métodos de GRH ainda estão por desenvolver e construir. De entre os administradores foi a Eng.<sup>a</sup> a que desenvolveu mais as questões, no entanto houve questões onde não houve desenvolvimento ou simplesmente não houve resposta.

Ficou patente que o recrutamento mais utilizado é o interno, no entanto não foi explicado o porquê. Quanto à formação existe um plano que é desenvolvido a partir da análise das necessidades de formação e tem como base a legislação. A análise das necessidades é feita em articulação com os chefes de secção. A formação é dada, na sua maioria internamente e no posto de trabalho, apesar de haver necessidade, até por imperativo legal, de dar formação externa aos trabalhadores. Não existe um orçamento

fixo para a formação, é “discutido e analisado caso a caso” e a formação não é vista como um custo.

O modelo de avaliação de desempenho e os seus benefícios foram questões onde só a administradora da empresa respondeu de modo mais desenvolvido. O modelo de avaliação é um modelo simples onde o objetivo é avaliar a versatilidade dos trabalhadores, não existindo metas anuais nem recompensas quando existem bons desempenhos. Um dado curioso é que a administradora não considera a avaliação de desempenho uma ferramenta eficaz para a obtenção de bons resultados económicos, enquanto os outros dois inquiridos, apesar de não responderem às questões referentes à avaliação de desempenho, nesta questão disseram que Sim.

Em suma, não existe na empresa uma implementação estruturada e organizada de políticas de GRH e parece haver pouca comunicação entre chefias e trabalhadores. O importante é que os trabalhadores cumpram com as encomendas e com o que lhes é pedido diariamente. Não existem incentivos nem a construção de um plano de trabalho adequado a cada perfil e cada situação achando que o que satisfaz o trabalhador é o salário recebido e o ambiente de trabalho quando há muito mais que os trabalhadores querem e valorizam.

Constatou-se após a análise e abordagem do tema que a empresa tem muito da sua formação dada internamente e no posto de trabalho conforme sustenta e realça a maioria da literatura (Melo e Machado, 2013) sobre formação em PMEs. Além disso a noção de formação por parte dos trabalhadores não parte desta premissa de formação interna, mas de formação que tenham tido externamente e durante o horário de trabalho, como exemplo, as formações de primeiros socorros, combate a incêndios ou condução de empilhadores. Tudo o que seja formação para a aprendizagem e realização de tarefas diárias nas diferentes máquinas da empresa não é visto pelos trabalhadores como formação mas sim como algo necessário para se fazer o trabalho.

Relativamente aos gestores, a literatura acompanha a empresa na parte da necessidade de formação dos seus gestores, uma vez que estes segundo Walker et al. (2001) estão interessados no desenvolvimento de competências e oportunidades de formação, desde que estas sejam diretamente aplicáveis à situação atual dos seus negócios e enquanto o processo da formação é cuidadosamente estruturado em termos de localização, hora do dia, e duração da sessão. No entanto os gestores da empresa em análise não acompanham a literatura no que concerne, segundo Bartram, 2005 e Billet,

2001, aos níveis educacionais mais baixos e menos participação nas atividades de desenvolvimento de competências e formação quando comparados aos gestores das grandes empresas, uma vez que estes administradores são licenciados. Também não ficou claro se há, segundo Billet, 2001, Westhead e Storey, 1996, Wooden e Baker, 1995, uma falta de ênfase na relação entre o bom funcionamento das empresas e a formação em gestão. No entanto, e apesar da formação dos inquiridos, também se tem de ter em consideração se essa formação quer de base, quer adquirida à posteriori em contexto de trabalho se é ligada às áreas de gestão, gestão de empresas ou de recursos humanos, caso que acontece com pelo menos um dos gestores.

Quanto aos trabalhadores da empresa estes não têm, conforme comprova a literatura (Susomrith e Coetzer, 2013) poder de iniciativa para participar e solicitar formação à empresa, contudo não são só fatores intrínsecos ao indivíduo que influenciam as oportunidades de formação dentro de uma organização. Existem sempre fatores externos e fatores que são característicos da própria organização, nomeadamente, o ambiente de trabalho, o potencial de aprendizagem no posto de trabalho, a cultura da empresa, e o suporte do empregador, conforme comprova o quadro 4, sobre os fatores que influenciam os trabalhadores a iniciar ou a participar em F&D de Susomrith e Coetzer, 2013. Estes fatores estão intimamente ligados e influenciam o indivíduo a solicitar ou não formação, isto porque o ambiente que se vive dentro de uma organização bem como o posto de trabalho do trabalhador fomentam a maior ou menor iniciativa para a solicitação de formação. A par disto temos também o apoio que a própria empresa presta ao trabalhador para que o mesmo sinta incentivo e vontade de solicitar mais formação.

## 9. Conclusão

O presente relatório pretendeu de uma forma objetiva e sucinta perceber como é que as PME's, e mais concretamente a Empresa alvo do estudo, lidam com as políticas de gestão de recursos humanos, se as mesmas têm processos e procedimentos construídos e implementados segundo essas políticas e se trazem resultados para as empresas. Para isso contribuiu não só a revisão da literatura presente no relatório como também o inquérito e as entrevistas efetuadas no decorrer do estágio.

Segundo a literatura podemos aferir que as PME's têm poucos processos e procedimentos de gestão de recursos humanos em comparação com as grandes empresas. No entanto, o paradigma está a mudar e a gestão de recursos humanos começa a estar mais presente nas PME's, havendo ainda um longo caminho a percorrer e do exemplo presente no relatório podemos aferir que as ferramentas de gestão de recursos humanos presentes são escassas e desligadas da estratégia da organização. Quer o inquérito sobre higiene, saúde e segurança no trabalho efetuado pela empresa externa, quer as entrevistas elaboradas permitiram perceber que a empresa não tem ferramentas formais de gestão de recursos humanos e que o que se faz é mais de natureza administrativa e rotineira do que propriamente estratégico e em coordenação com a administração.

Esta imagem é transversal a quase todas as PME's, pelo menos segundo a literatura e o exemplo da empresa em análise, e isso acontece muito devido à dinâmica e estrutura da própria organização, isto é, processos e ações muito rotineiros, simples e sem estratégia por parte das chefias de topo onde parece não haver muita necessidade nem abertura para implementar as chamadas boas práticas de gestão de recursos humanos, o que não permite ter procedimentos de gestão de recursos humanos implementados e consolidados. Construir uma carreira a cada trabalhador e ter uma organização que se envolva diariamente na gestão de recursos humanos ligando-a à estratégia e evolução da empresa não é fácil, e existem entraves estruturais, culturais e financeiros que não são simples de ultrapassar, isto porque implementar ferramentas de gestão de recursos humanos tem custos e a empresa vive muito em função da gestão corrente onde o importante é cumprir com as encomendas que estão programadas, tudo o resto é secundarizado e passado para segundo plano, no entanto não me foi possível perceber o porquê. Contudo seria importante perceber

porque é que as ferramentas de gestão de recursos humanos não são implementadas se se mostram tão úteis para o crescimento de uma organização.

Parece-nos que esta realidade acontece porque as PME's, pelo menos o caso em análise, vivem num ambiente muito fechado e numa gestão familiar que se preocupa com o dia-a-dia, não tendo uma estratégia a longo prazo, nem preocupação com a gestão dos seus recursos humanos, considerando muitas vezes que a simples empregabilidade dos seus trabalhadores é um bem mais que suficiente para os manter motivados e satisfeitos.

O inquérito sobre higiene, saúde e segurança no trabalho permitiu perceber que nesta matéria a empresa ainda tem muito que implementar e executar e que os trabalhadores têm consciência clara de que mais deve e está a ser feito pela empresa.

Quanto às ferramentas de GRH a empresa não tem departamento de recursos humanos e o que se faz são tarefas muito mais administrativas (elaboração de contratos, processamento salarial, formação) do que estratégicas e de gestão. Não existe um modelo de avaliação de desempenho, a descrição de funções foi construída sem ter como objetivo a avaliação e evolução dos diferentes trabalhadores nos diferentes postos de trabalho. A formação dada é feita internamente e no posto de trabalho e nem sempre com um plano e objetivo bem definido e construído. Contudo a empresa continua a querer evoluir e construir um modelo que permita a evolução do trabalhador no posto de trabalho e uma carreira construída da base para atingir o topo.

Relativamente às entrevistas efetuadas aos trabalhadores e gestores conclui-se que os trabalhadores desejariam ter muito mais formação dada externamente e que esperariam ser melhor remunerados apesar de dizerem que se sentem bem na empresa e de certa forma felizes. Quanto aos gestores esses admitem que em termos de gestão de recursos humanos existem ferramentas que não estão ainda implementadas mas que a empresa funciona e o trabalho faz-se.

Partindo da análise da empresa em questão, conclui-se que as PME's em Portugal necessitam de ter nos seus quadros pessoas qualificadas e com visão e estratégia de negócio a médio/longo prazo que permita à empresa crescer de forma sustentada e sustentável, isto porque, e segundo a literatura, as PME's em Portugal são muito familiares (caso desta empresa alvo de estudo) e fechadas ao exterior, com uma visão de curto prazo e uma ligação a um único segmento de mercado o que as torna voláteis e vulneráveis. Não querendo com isto dizer que se trate do caso da empresa

em análise uma vez que os seus gestores têm qualificação superior e a empresa tenta acompanhar o crescimento da sociedade e dos novos desafios que esta apresenta.

Quanto às atividades realizadas no estágio estas foram úteis para perceber a dinâmica e funcionamento da empresa em análise e concluir que existem processos que não foram ainda implementados e que no entender dos gestores a empresa cresce e continua a evoluir portanto para já não é necessário implementar, falo por exemplo de um sistema de avaliação de desempenho e da progressão na carreira.

Em suma, o estágio foi bastante produtivo e permitiu aceder a uma realidade empresarial que é comum à grande maioria das PME's em Portugal onde a gestão de recursos humanos é desligada da estratégia empresarial e em muitos casos passada para segundo plano porque acarreta custos e mudanças de hábitos e procedimentos. As PME's têm processos enraizados construídos ao longo dos anos e não se avizinha uma tarefa fácil mudar de paradigma e sensibilizar os gestores e chefias de topo da importância de ter boas práticas de GRH. Porém o caminho está a ser traçado e as empresas têm cada vez mais consciência de que pensar o curto prazo traz consequências no longo prazo daí que existe um esforço cada vez maior das empresas para olhar para aquilo que de melhor se faz no mundo empresarial percebendo também que aquilo que se implementa nas grandes empresas nem sempre funciona nas pequenas empresas e que implementar boas práticas de GRH requer um estudo aprofundado da estrutura, cultura e economia de cada empresa porque cada caso é um caso e só a sensibilização e formação de consciências trará um futuro melhor para gestores e trabalhadores das PME's portuguesas.



## 10. Bibliografia

Alin, C. (1996), *Être Formateur. Quand Dire C'est Écouter*, L'Harmattan, Paris ;

Anexo I, do Regulamento (CE) n.º 800/2008, de 6 de Agosto de 2008, publicado no JO UE L 214, de 09/08/2008;

Anthony, P.A., Perrewé, P.L., e Kacmar, K.M. (1993), *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press, Fort Worth, TX.

Armstrong, M. (1984), *A Handbook of Personnel Management Practice* (2ª ed.), Kogan Page, Londres;

Barrett, R., e Mayson, S. (2004), *What are the Problems? HRM in Small Firms*, Paper presented at the 17th Annual SEAANZ Conference, Brisbane, Queensland.

Bartel, A.P. (2000), *Measuring the employer's return on investments in training: Evidence from the literature*, *Industrial Relations*, 39(3), pp. 502-24.

Bartram, T. (2005), *Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43 No. 1, pp. 137-154.

Batool, A., Batool, B. (2012). *Effects of employees training on the organizational competitive advantage: Empirical study of Private Sector of Islamabad, Pakistan*. *Far East Journal of Psychology and Business*, 6(1): 59-72

Beresford, R. e Saunders, M.N.K. (2005), *Professionalization of the business startup process*, *Strategic Change*, Vol. 14, pp. 337-347.

Billett, S. (2001), *Increasing small business participation in VET: A hard ask*, *Education and Training*, Vol. 43, No. 8/9, pp. 416-425.

Birley, S., e Westhead, P. (1990). Growth and Performance Contrasts Between 'Types' of Small Firms. *Strategic Management Journal*, 11, pp.535-557.

Bishop, J.H., e Ritzen, J. (1991), *On the job training of new hires*. In D Stern (ed.), *Market Failure in Training? New Economic Analysis and Evidence on Training of Adult Employee*, Springer Verlag, Berlin, pp 61-98.

Blackburn, R. (1990). Job Quality in Small Businesses: Electrical and Electronic Engineering Firms in Dorset. *Environment and Planning, A*, 22, pp.875-892.

Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., e Sianesi, B. (1999), *Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy*, *Fiscal Studies*, 20, pp 1-23.

Bolton, J. E. (1971). Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London: HMSO, Cmnd, 4811.

Buckley, R., e Caple, J., (1995), *The Theory and Practice of Training*, Kogan Page, London.

Bulcher, S., Hayness, M., e Baxter, J., (2009) *Casual employment in Australia: the influence of employment contract on financial well-being*, *Journal of Sociology*, 45(3), pp. 271-89.

Cabral-Cardoso, C. (2006), *Portuguese management between global rhetoric and local reality: the case of human resource management*, *Management Research*, 4(3), pp. 193-204;

Cabral-Cardoso, C. (2004), *The evolving Portuguese model of HRM*, *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), pp.959-977;

Camara, P.B., Guerra, P.B., e Rodrigues, J.V. (2007), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Cambridge Small Business Research Centre. (1992). *The State of British Enterprise: Growth, Innovation and Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Firms*. Cambridge: University of Cambridge.

Cardon, S.M., e Stevens, C.E. (2004), *Managing human resources in small organizations: What do we know?*, *Human Resource Management Review*, 14, pp. 295-323;

Carrel, M.R., Elbert, N.F., e Hatfield, R.D. (1995), *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*, Prentice Hall, Londres;

Cassel, C., Nadin, S., Gray, M., e Clegg, C. (2002), *Exporing human resource management practices in small and medium sized enterprises*, *Personnel Review*, 31(6), pp. 671-692;

Coetzer, A., e Perry, M. (2008) *Factors influencing employee learning in small businesses*, *Education + Training*, 50(8/9), pp. 648-60.

Cosh, A., Duncan, J., e Hughes, A. (1998), *Investing in training and small firm growth and survival: An empirical analysis for the UK*, DfEE Research Report RR36: London.

Curran, J., Kitching, J., Abbott, B., and Mills, V. (1993). *Employment and Employment Relations in the Small Service Sector Enterprise - A Report*. Kingston Business School: ESRC Centre for Research on Small Service Sector Enterprises.

De Ketele, J.-M., Chastrette, M., Cros, D., Mettelin, P., e Thomas, J. (1988), *Guia do Formador*, Instituto Piaget, Lisboa;

De Kok, J., e Uhlaner, L. (2001), *Organization context and human resource management in the small firm*, *Small Business Economics*, Vol. 17, pp. 237- 291.

Deloitte Haskins e Sells (1989). *Management Challenge for the 1990s: The Current Education, Training and Development Debate*. Sheffield: Department of Employment.

Dessler, G. (1994), *Human Resource Management* (6<sup>a</sup> ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ;

Devins, D., Johnson, S., e Sutherland, J. (2004) *Employer characteristics and employee training outcomes in UK SMEs: A multivariate analysis*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), pp. 449 - 457.

Ehrich, L., e Billett, S. (2004), *Learning new practices in small business: engagement and localized support*, *Education and Training*, Vol. 46 No. 8/9, pp. 501-509.

Fabre, M. (1994), *Penser la Formation*, Presses Universitaires de France, Paris;

Ferry , G. (1987), *Le Trajet de la Formation*, Bordas, Paris;

Garavan, T.N. (2007) *A strategic perspective on human resource development*, *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), pp. 11-30.

Garger, E.M. (1999, November), *Goodbye training, hello learning*. *Workforce*, 78 (11), 35-42.

Gatewood, R.D., e Hubert, S.F. (1987) *A personnel selection program for small business*, *Journal of Small Business Management*, outubro, pp.16-24;

Gibb, A. (1997), *Small firms' training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organization*, *International Small Business Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 13-20.

Glance, N.S., Hogg, T., e Huberman, B.A. (1997). *Training and Turnover in the Evolution of Organizations*, *Organization Science*, 8:84.

Gómez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., e Cardy, R.L. (1995), *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ;

Hendry, C., Jones, A., Arthur, M., e Pettigrew, A. (1991a). *Human Resource Development in Small to Medium Sized Enterprises*. London: Employment Department, Research Paper No. 88.

Hendry, C., Jones, A., e Arthur, M. (1991b). *Skill Supply, Training and Development in the Small-Medium Enterprise*. *International Small Business Journal*, 10, pp.68-72.

Heneman, H.G., e Berkley, R.A. (1999), *Applicant attraction practices and outcomes among small businesses*, *Journal of Small Business Management*, 37(1), pp. 53-74;

Heneman, R., Tansky, J., e Camp, S. (2000), *Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 11-16.

Hewitt, N. (1993). *Elephants and Wallflowers at the Global Dance: A Comparative Analysis of the Quality of Training Within Small Manufacturing Firms in*

*Northern Ireland and Massachusetts. Proceedings of the 16th National Small Firms Policy and Research Conference.* Nottingham: The Nottingham Trent University.

Hiltrop, J.M. (2005), *Creating HR capacity in high performance organizations, Strategic Change*, Vol. 14, pp. 121-131.

Hornsby, J., e Kuratko, D. (1990), *Human resource management in small business: Critical Issues for the 1990s, Journal of Small Business Management*, Vol. 8 No.1, pp. 73-92.

Huang, T. C. (2001), *The relation of training practices and organizational performance in small and medium enterprises, Education and Training*, Vol. 43 No. 8/9, pp. 437-444.

Hudson, M., Smart, A., e Bourne, M. (2001), *Theory and practice in SME performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), pp. 1096-1115

Hyde, G. C. (1986). *The Relationship Between Policy and Research. Paper Presented at the Ninth United Kingdom Small Firms Policy and Research Conference*, Gleneagles, Scotland.

Jayawarna, D., Macpherson, A. e Wilson, A. (2007), *Training commitment and performance in manufacturing SMEs: Incidence, intensity and approaches.* Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 14, No.2, pp. 321-338.

Jennings, P. L., e Banfield, P. (1993). *Improving Competence in Small Firms. Proceedings of the 16th National Small Firms Policy and Research Conference.* Nottingham: The Nottingham Trent University.

Jennings, P., e Beaver, G. (1997), *The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective, International Small Business Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 63-28.

Johnson, S., e Gubbins, A. (1992). *Training in Small and Medium-Sized Enterprises: Lessons from North Yorkshire.* In K. Caley, E. Chell, F. Chittenden and C. Mason (eds.) *Small Enterprise Development: Policy and Practice in Action.* London: Paul Chapman Publishing Ltd, pp.28-42.

Johnson, S. (2002) *Lifelong learning and SMEs: Issues for research and policy*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), pp. 285-95.

Johnston, K., e Loader, K. (2008). *Encouraging SME participation in training: Identifying practical approaches*, *Journal of European Industrial Training*, 27(6), pp. 273-90.

Jones, P., Beynon, M.J., Pickernell, D. e Packham, G. (2013). *Evaluating the impact of different training methods on SME business performance*. Environment and Planning C: Government and Policy. Vol.81, pp. 56-81.

Jornal Oficial da União Europeia L124/36 de (20/05/2003), *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003/361/CE)*.

Kemal, F. E., Radid, M., Tanane, O., e Talbi M. (2013), *Training for effective skills in SMEs in Morocco*, Elsevier, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, ORDIPU, University Hassan II Mohammedia;

Kirby, D. A. (1990). *Management Education and Small Business Development: An Exploratory Study of Small Firms in the U. K.* *Journal of Small Business Management*, 28, pp.78-87.

Kirby, D. A. (1991). *Management Training and Support*. In J. Stanworth and C. Gray (eds.) *Bolton 20 Years On: The Small Firm in the 1990s*. London: Paul Chapman Publishing Ltd, pp.178-189.

Kitching, J., e Blackburn, R.A. (2002) *The Nature of Training and Motivation to Train in Small Firms*, *Small Business Research Centre*, Kingston University, London.

Klass, B., McClendon, J., e Gainey, T. (2000), *Managing HR in the small and medium enterprise: The impact of professional employer organizations*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-124.

Kotey, B., e Folker, C. (2007) *Employee training in SMEs: Effect of size and firm type-family and nonfamily*, *Journal of Small Business Management*, 45(2), pp. 214-38.

Lange, T., Ottens, M., e Taylor, A. (2000) *SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective*, *Journal of European Industrial Training*, 24(1), pp. 5-11.

Lawler, E., e Ledford, G. (1992), *Une approche du management des ressources humaines par les compétences*, *European Management Journal*, 4,10

Loan-Clarke, J., Boocock, G., Smith, A., e Whittaker, J. (1999), *Investment in management training and development by small businesses*, *Employee Relations*, 21(3), pp. 296-310;

Logan, J.K. (2000). *Retention tangibles and intangibles: More meaning in work is essential, but good chair massages won't hurt*. *Training and Development*, 54 (4), 48-50.

*Manual da Qualidade* . Empresa Safina, (2015)

*Manual de Funções*. Empresa Safina, (2015)

Marshall, J. N., Alderman, N., Wong, C., e Thwaites, A. (1993). *The Impact of Government- Assisted Management Training and Development on Small and Medium-Sized Enterprises in Britain*. *Environment and Planning C*, 11, pp.331-348.

Marshall, J. N., Alderman, N., Wong, C., e Thwaites, A. (1994). *The Impact of Management Training and Development on Small and Medium-Sized Enterprises*. Newcastle-Upon-Tyne: CURDS, University of Newcastle.

Matlay, H. (1999) *Employee relations in small firms: A micro-business perspective*, *Employee Relations*, 21(3), 285-95.

Mazzarol, T. (2004), *Strategic Management of Small Firms: A Proposed Framework for Entrepreneurial Ventures*, *Paper presented at the 17th Annual SEAANZ Conference*, Brisbane, Queensland.

McElwee, G., e Warren, L. (2000), *The relationship between total quality management and human resource management in small and medium-sized enterprises*, *Strategic Change*, Vol. 9, pp. 427-435.

Melo, P.R.N., e Machado, C.F. (2013), *Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: Rhetoric or reality?*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), pp. 117-134;

Melo, P.R.N., e Machado, C.F. (2015), *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*, Editora RH, Lisboa;

Moses, B. (1999). *Career planning mirrors social change*. The Globe and Mail [On-Line]. Retrieved January 18, 2001

Nunn, J. (2000). *Career planning key to employee retention*. *Journal of Property Management*, 65 (5), 20-21.

OCDE (2004), *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalization*, paper presented at the 2<sup>nd</sup> OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises, Istanbul;

Pajo, K., Coetzer, A., e Guenole, N. (2010) *Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium enterprises*, *Journal of Small Business Management*, 48(3), pp. 281- 301.

Ram, M., e Sparrow, J. (1993). *Issues in Supporting Enterprise and Training in Asian SMEs: A Case from the Inner City*. In F. Chittenden, M. Robertson, and D. Watkins (eds.) *Small Firms Recession and Recovery*. London: Paul Chapman Publishing, pp. 229-241

Ram, M. (1994) *Managing to Survive: Working lives in small firms*, Oxford, Blackwell.

Reid, R., e Adams, J. (2001), *Human resource management - a survey of practices within family and non-family firms*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25 No. 6, pp. 310-320.

Ronen, S., e Shenkar, O. (1985), *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*, *Academy of Management Journal*, pp. 435-454;



Rosenwald, M. (2000), *Working class: More companies are creating corporate universities to help employees sharpen skills and learn new ones*. Boston Globe, H1.

Rowden, R.W., e Ahmad, S. (2000) *The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid-sized businesses in Malaysia*, *Human Resource Development International*, 3(3), pp. 307-22.

Santos, A. e Stuart, M. (2003). *Employee Perceptions and Their Influence on*

*Training Effectiveness*, *Human Resource Management Journal*. Vol. 13(1), pp. 27-45.

Simmons, G., Armstrong, G.A., e Durkin, M.G. (2008) *A conceptualization of the determinants of small business website adoption: Setting the research agenda*, *International Small Business Journal*, 26(3), pp. 351-89.

Stanworth, J., Purdy, D., e Kirby, D. (1992). *The Management of Success in 'Growth Corridor' Small Firms*. London: SBRT Monograph.

Storey, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, Londres;

Storey, D. J. e Westhead, P. (1994a), *Management Development in Small and Medium Sized Enterprises with Growth Potential*. London: Confederation of British Industry;

Storey, D. J. e Westhead, P. (1994b), *Management Training and Small Firm Performance: A Critical Review*, Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, The University of Warwick, Working Paper, 18, pp. 1-21;

Storey, D. (2004) *Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD countries*, *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), pp. 112-30.

Storey, D.J., e Greene, F.J. (2010) *Small business and entrepreneurship*, Prentice Hall, Harlow, UK.

Susomrith, P., e Coetzer J., A. (2013), *Acess to training and development in small and medium-sized enterprises - Employees perspectives*, *Research Online*, Edith Cowan University, pp. 226-234;

Sussman, D. (2002) *Barriers to job-related training*, Statistics Canada. Catalogue no. 75(001).

Tannebaum, S.I. (1997) *Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies*, *Human Resource Management*, 36(4), pp. 437-52.

Taylor, D.W., e Thorpe, R. (2004) *Entrepreneurial learning: A process of co-participation*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), pp. 203-11.

Tharenou, P. (2001) *The relationship of training motivation to participation in training and development*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 599-21.

Ulrich, D., e Lake, D. (1990), *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, New York, John Wiley and Sons.

UNEP (2003), *Big challenge for small business: sustainability and SMEs, Industry and Environment*, 26(4), [http://www.uneptie.org/media/review/vol26no4/IE26\\_4-SMEs.pdf](http://www.uneptie.org/media/review/vol26no4/IE26_4-SMEs.pdf);

Wagner, S. (2000), *Retention: Finders, keepers*. *Training and Development*, 54 (8), 64.

Walker, E. A., Redmond, J., Webster, B., e Le Clus, M. (2011) *Small business owners: too busy to train?*, *Research Online*, Edith Cowan University, pp. 1-26;

Webster, B., Walker, E. A., e Brown, A. (2005), *Australian small business participation in training activities*, *Education and Training*, Vol. 47 No. 8/9, pp. 552-561.

Welsh, J.A., e White, J.F. (1981), *A small business is not a little big business*, *Harvard Business Review*, 59(4), pp. 18-32;

Westhead, P., e Storey, D. (1996), *Management training and small firm Performance: Why is the link so weak?*, *International Small Business Journal*, Vol. 14 No. 4, pp.13-24.

Wilson, C. (2000), *More companies recognize the impact of learning centers*. St. Louis Post-Dispatch, C8.

Winterton, J. (2007) *Training, Development, and Competence*. In P Boxall, J Purcell & P Wright (eds) *The Oxford handbook of human resources management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 324-43.

Wooden, M., e Baker, M. (1995), *Small business and the dollars and sense of training*, *Australian Training Review*, Vol. 18, pp. 4-5.